

**“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE CONSECUION DE
INFORMACION ACTUALIZADA ENTRE PROPAL S.A. Y CLIENTES
INDIRECTOS ESTRATÉGICOS”
(PASANTIA)**

**CARLOS ALBERTO MORENO ALEGRIA
CODIGO 950948**

**CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ECONOMIA
SANTIAGO DE CALI
2000**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE CONSECUCION DE
INFORMACION ACTUALIZADA ENTRE PROPAL S.A. Y CLIENTES INDIRECTOS
ESTRATÉGICOS”
(PASANTIA)**

**CARLOS ALBERTO MORENO ALEGRIA
CODIGO 950948**

**Trabajo de Grado para Optar al Título de
Economista**

**Director
EDGAR J. VELASCO P.**

**ASESORES:
DR. HUGO ORTIZ VASQUEZ
DR. HENIO MARINO PRIETO**

**CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ECONOMIA
SANTIAGO DE CALI
2000**

Nota de Aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en
cumplimiento de los requisitos exigidos
por la Corporación Universitaria
Autónoma de Occidente para optar al
título de Economista

Dr. EDGAR J. VELASCO P.

Director Tesis

Dr. JORGE PAVA

Jurado

Dr. EDGAR MAYA

Jurado

AGRADECIMIENTOS

MUCHAS GRACIAS A TODOS LOS PROFESORES QUE A LO LARGO DE LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO ME BRINDARON SU ASESORIA, EN ESPECIAL AL DOCTOR EDGAR VELASCO POR BRINDARME SUS CONSEJOS PARA LA ELABORACION DE ESTE TRABAJO DE GRADO, AL DOCTOR HUGO ORTIZ VASQUEZ, POR SUS “COMENTARIOS” OPORTUNOS Y AL PROGRAMA DE ECONOMIA EN GENERAL.....

DEDICATORIA

QUIERO EXPRESAR MI SINCERO SALUDO DE AGRADECIMIENTO A **PATRICIA ALEGRIA**, MI MAMÁ, QUIEN ME BRINDO TODO EL APOYO Y QUIEN CONFIO PLENAMENTE EN MI EN EL TRANSCURSO DE TODO EL PROCESO DE FORMACIÓN COMO PROFESIONAL, A **LUIS ALBERTO MORENO**, MI PAPÁ, POR SU PREOCUPACION POR QUE YO SALIERA ADELANTE, A **TODA MI FAMILIA** POR SUS CONTINUOS CONSEJOS Y ALIENTO PARA CONTINUAR CON MI PREPARACION, A **MIS VERDADEROS AMIGOS** Y EN ESPECIAL Y EL MAS IMPORTANTE DE TODOS: A **DIOS**, QUIEN ESCUCHO MIS REZOS Y QUIEN ME MOSTRO EL CAMINO PARA SALIR ADELANTE.

A TODOS.....MUCHAS GRACIAS!!!

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. RESEÑA HISTORICA DE PROPAL S.A.	1
1.1 EL PAPEL DE LA CALIDAD	
1.1.1 PROPOSITO	2
1.1.2 POLITICA	2
1.2. PAPELES FABRICADOS POR PROPAL Y USOS FINALES	3
1.3. CONSUMIDORES FINALES DE PAPEL (POR SEGMENTOS)	7
1.4. PROPAL- U.E.N DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION	8
 2. INDUSTRIA DE PULPA, PAPEL Y CARTON	
2.1. DIMENSIONAMIENTO EN 1997	10
2.2 COEFICIENTES CRITICOS	10
2.3 INFLACION Y SALARIOS	11
2.4 INDICADORES FINANCIEROS Y SITUACION DE LAS EMPRESAS	
2.4.1 TENDENCIA MÁS RECIENTE	11
2.4.2 DEMANDA Y OFERTA	11
2.4.3 PRECIOS Y RENTABILIDAD	13
 3. DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA CADENA PRODUCTIVA DE PAPEL E IMPRENTAS	 14
3.1 INDUSTRIA DE IMPRENTAS	17

4. OBJETIVO GENERAL	19
5. OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
6. JUSTIFICACION	20
7. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	21
7.1. DEFINICION DEL PROBLEMA	21
8. PRESUPUESTO	22
9. MARCO TEORICO	25
10. COMPROMISO SOCIAL	
10.1 COBERTURA GEOGRAFICA	31
10.2 POBLACION BENEFICIADA	31
11 METODOLOGIA	
11.1 TIPO DE ESTUDIO	31
11.2 POBLACION	31
11.3 MUESTRA	31
11.4 TECNICA RECOLECCION DE DATOS	31
12 DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	
12.1. ESTRATEGIA	33
12.2. DISEÑO	33

12.3. IMPLEMENTACION	41
12.3.1. INCENTIVOS	41
12.3.2. OBSEQUIOS	42
13. ANALISIS DEL MIX MARKETING DE LA U.E.N. DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE PROPAL S.A.	
13.1. PRODUCTO	45
13.2. PRECIO	45
13.3. PROMOCION	45
13.4. CANAL DE DISTRIBUCION	46
13.5. COMPETENCIA	46
14. ANALISIS DE SITUACION DE U.E.N. DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE PROPAL S.A.	
14.1. OBJETIVO DE LA U.E.N	47
14.2. ESTRATEGIAS DOFA	48
15. RESULTADOS A OBTENER	55
16. IDENTIFICACION DEL DECISOR DE COMPRA DE CLIENTES	64
17. TENDENCIAS DE MARCA, VOLUMEN Y PRECIO	
17.1. MARCAS	65
17.2. PRECIO	65

17.3. VOLUMEN	65
18. IMPACTOS ECONOMICOS	66
19. CONCLUSIONES	67
ANEXOS	69
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	

LISTAS DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Consumo de Papel en las Universidades de Cali, 1999	55
Figura 2. Consumo de Papel en Centros de Fotocopiado, 1999	56
Figura 3. Distribución Porcentual de Consumo de Clientes (en %)	57
Figura 4. Comportamiento del Precio de Compra de Papel en Clientes Indirectos	58
Figura 5. Distribución de Marcas y su Precio	59
Figura 6. Consumo de papel – Impresores	60
Figura 7. Consumo de Papel – Impresora Las Colinas	61
Figura 8. Consumo de Papel – 4X4 Impresores	62
Figura 9. Consumo de Papel – DP Impresores	63
Figura 10. Decisor de Compra de Clientes Indirectos	64

RESUMEN

Con este trabajo escrito se tendrá la posibilidad de conocer el comportamiento de un segmento del mercado de consumidores de papel de las principales ciudades del país, cuál es la marca de mayor rotación, su precio, su frecuencia de compra, etc.

También se tendrá la oportunidad de reaccionar de una manera rápida y eficaz frente a posibles variaciones en el precio de los productos, características físicas y de producción del mismo y ajustar esta frente a una posible competencia y a las necesidades que se presenten en un momento determinado. Además la empresa, tendrá la oportunidad de identificar la línea de productos que puede estar perdiendo participación en el mercado y así implementar una estrategia que permita alcanzar mayores beneficios traducidos en mejoras en los niveles de ventas, aceptación de los productos de la empresa por parte de los consumidores.

Los clientes seleccionados son Centros de Fotocopiado, Impresores, Universidades, Entidades Institucionales y Entidades Financieras. Se seleccionaron 4 centros de fotocopiado, tres impresores, 1 universidad, 1 entidad financiera y entidad institucional, es decir, 10 clientes indirectos por ciudad para una muestra total de 40 clientes indirectos. Para la recolección de la información se recurrirá primero a una presentación preliminar vía telefónica donde se explicará al cliente en qué consiste el proyecto; posteriormente se realizará una visita hasta el negocio donde se llevará a cabo la primera entrevista al cliente. Se visitarán a 4 clientes diarios para un total de 3 días por ciudad; las visitas a los clientes se realizarán cada 2 meses mientras que para el control/seguimiento se recurrirá a la entrevista telefónica o vía fax.

Para que los clientes nos suministren la información se les otorgará una serie de incentivos, los cuales están detallados en el cuadro siguiente. Se tendrá muy en cuenta el tiempo en ser entregadas a la UEN Distribución y la calidad de las respuestas así como también la continuidad de las mismas; es necesario tener en cuenta que aquellos clientes que no cumplan con los requisitos anteriores se les excluirá de la base de datos de la UEN Distribución y se incorporará un nuevo cliente.

Esta estrategia involucra mucho más que enviar correo personalizado a los clientes, ofrecer incentivos, también involucra obtener un conocimiento mucho más amplio sobre el comportamiento del mercado,

preferencias de los consumidores y aspectos fundamentales que si son tenidos en cuenta, pueden generar mayores beneficios para ambas partes y además fortalecerá y profundizará la relación de la empresa con los clientes ofreciendo un producto mejorado y a unos precios acordes al mercado, no sólo a ciertos clientes sino en todo el territorio nacional.

También se constituye en una herramienta útil ya que permite obtener un conocimiento más general del mercado papelerero, aspecto que se constituye en uno de los pilares fundamentales de cualquier organización en un momento determinado ya que se construyen “lazos de amistad” entre empresa-cliente.

La estrategia arroja impactos tanto económicos como sociales ya que permite conocer de manera indirecta un factor muy importante para cualquier empresa: servicio post-venta, aspecto que en la actualidad es pilar fundamental de cualquier organización económica.

Se basa principalmente en el proceso de retroalimentación de la información entre Empresa – Cliente, por eso el sentido estricto de que si no se cumple con este proceso entre las dos partes, se opta por sustituirlo de la base de datos.

INTRODUCCION

El presente documento trata a cerca de una estrategia para la consecución de información periódica y actualizada entre la empresa PROPAL S.A. y clientes indirectos estratégicos; en este se enunciarán las diferentes herramientas para lograr con el fin del proyecto como por ejemplo la entrega de incentivos a los clientes como forma de lograr que estos colaboren en el proceso de actualización de la información.

En la primera parte del trabajo de grado se encuentra la reseña de la empresa Propal S.A., en la segunda parte se encuentra la estructura de la UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION de la empresa con sus características principales incluyendo los consumidores finales del papel por segmentos, en la tercera parte encontramos los objetivos (general y específicos), en la cuarta parte de este se encuentra la definición del problema, en la quinta parte se enuncia la justificación del proyecto a realizar, seguida a esta se halla el compromiso social junto con la metodología a emplear en el desarrollo del proyecto, posteriormente se encuentra el presupuesto, en la octava parte del proyecto se encuentra el análisis DOFA, en la novena parte se halla el marco teórico que envuelve el escrito, en la décima parte se encuentra el cronograma de las actividades a realizar durante la ejecución del proyecto; encontramos las encuestas que se realizarán junto con los esquemas donde se enuncian los clientes seleccionados hasta el momento que servirán para el desarrollo de la base de datos y en última instancia se encuentra la bibliografía que sirvió de apoyo para el presente trabajo de grado.

“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE CONSECUCION DE INFORMACION ACTUALIZADA ENTRE PROPAL S.A. Y CLIENTES INDIRECTOS ESTRATÉGICOS”

1. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA:

Productora de Papeles S.A., PROPAL fue fundada por W.R. Grace & Co. De los Estados Unidos el 19 de noviembre de 1957 bajo la razón social de Pulpa y Papel Colombianos S.A. PULPACO, en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca. En 1961 se vinculó a la empresa, la International Paper Company, compañía líder en la producción de pulpa y papel. El 4 de agosto de 1961 tomó su actual razón social de Productora de Papeles S.A. PROPAL. El principal objeto social de la firma es la fabricación, distribución y venta de papeles finos de imprenta y escritura y de sus materias primas y derivados.

PROPAL inició operaciones el 4 de agosto de 1961 con 2 máquinas papeleras y una capacidad inicial de 36000 toneladas métricas anuales.

En 1973 comenzó a operar la planta de recuperación de productos químicos. Esta unidad recupera los químicos del proceso, especialmente la soda cáustica y evita la contaminación del río Cauca.

En 1976 se inicia en Colombia la producción de papeles esmaltados con la instalación de una moderna planta con capacidad de 20000 toneladas métricas anuales.

Con el propósito de garantizar una eficiente operación en los procesos productivos, brindando una óptima calidad, así como entregas oportunas en los mercados nacional e internacional, PROPAL realizó durante 1986 cuantiosas inversiones, entre ellas, se pone en marcha la Planta Convertidora en ambiente climatizado y con control de humedad para transformar rollos s hojas tamaño pliego, carta, oficio y extra-oficio.

A partir de octubre de 1991 se iniciaron las pruebas para la producción de papeles blancos de imprenta y escritura en la Planta No.2 de PROPAL. Esta planta (antiguo PAPELCOL), está integrada para la

fabricación de pulpa y papel, usando como materia prima la fibra de la caña de azúcar. Se encuentra localizada en Caloto, Cauca.

1.1 EL PAPEL DE LA CALIDAD

1.1.1 PROPOSITO:

En PROPAL, se tiene como propósito fundamental ofrecer a los clientes la máxima calidad de los productos que se fabrican. Para mantener ese liderazgo en calidad, se desarrolla al máximo el potencial de los trabajadores, consiguiendo optimizar resultados en todos sus procesos.

1.1.2 POLITICA:

La política de calidad de PROPAL es:

- Suministrar productos y servicios que cumplan en forma absoluta y permanente con las más exigentes necesidades y expectativas, tanto de los clientes externos como de los usuarios dentro de la compañía.
- Involucrar a todos los trabajadores en el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios que ofrece.

1.2 PAPELES FABRICADOS POR PROPAL Y USOS FINALES:

- **PROPALBOND:** Papeles Bond Blanco y colores para sobres, blocks, libros columnarios, facturas, correspondencia y trabajos comerciales o de oficina en general como rollos para sumadora y tacos publicitarios para notar mensajes.
- **PROPALINA:** Cartulina de alta blancura para tarjetas de presentación e invitación, folletos plegables e informes y documentación ejecutiva como dossier y certificados de asistencia a eventos o cursos.

- **REPROGRAF:** Papeles en alta blancura especialmente diseñados para máquinas fotocopadoras de alta y baja velocidad.
- **REPROGRAF COLORES:** Este es un papel para fotocopiado, diseñado para diferenciar las comunicaciones internas de la empresa, clasificar por colores o para formatos de control interno, este papel también es usado para distinguir el material para convenciones de venta, emisión de circulares especiales o correo directo a clientes, especial para conferencias y seminarios, gráficas, carteleros, promoción publicitaria y ayudas para visitantes médicos.
- **PROPAL-LASER:** La estructura de este papel ha sido diseñada exclusivamente para uso en impresoras y fotocopadoras modernas Láser en blanco y negro y color, con un buen balance de características de conductividad eléctrica y resistencia, superficie suave y estabilidad dimensional que lo hace apropiado para cartas personales, correspondencia ejecutiva, facturación en formas continuas y separables de documentos de negocios, informes, facturación de servicios públicos, impuestos y llamadas telefónicas.
- **PROPALMIMEO:** Papel para reproducciones en mimeógrafo.
- **PROPALBRISTOL:** Cartulina blanca, colores y plegables para carátulas de libros, plegables publicitarios, tarjetas, cajas plegadizas, divisiones de cuadernos, kárdex, boletería, formatos de registros y trabajos escolares.
- **PROPALCOPIA:** Papeles blanco y colores para copias de correspondencia, facturas, recibos, cuadernos de dibujo, protección de artes publicitarios, separadores, festones, bases moldeadas y para panes y pasteles y moldes para el diseño de moda.
- **PROPALEDGER:** Papeles blancos y buff para libros de contabilidad, tarjetas para ficheros o kárdex, discos de instrumentos de control y registro, interiores de libros y mapas.
- **PROPALFOLDERS:** Cartulinas natural, azul y manila, para legajadores y archivos.

- **PROPALSOBRES:** Papeles natural y manila, usados en sobres corrientes y e alta resistencia para correspondencia.
- **PROPALFORMAS:** Papeles blanco y colores para formas universales de computador, facturación, formularios, impresos de seguridad como pagarés, bonos, cheques, cédulas, loterías y otros valores.
- **PROPAL-DUPLOP:** Papel diseñado para ser utilizado como base transportadora de un recubrimiento químico en microcápsulas en el proceso de fabricación del papel Químico o Autocopiado. Su uso final es para formas separables en papel químico a una, dos partes o multipartes. Facturas, recibos de caja, comprobantes contables, etc
- **PROPALIT:** Calidad para impresión litográfica en uno o varios colores, resistente a altas velocidades en rotativas por su buena resistencia superficial y mecánica; este papel es usado para la elaboración de libros, catálogos, revistas, papel regalo, almanaques, afiches, etiquetas y marquillas de cigarrillos entre otras.
- **PROPAL-LIBROS:** Está diseñado en colores blanco y marfil para la fabricación de libros a una sola tinta (literatura) y textos escolares a uno o varios colores donde el registro no sea un factor crítico. Su característica fundamental es su alto calibre y opacidad, garantizando mínima transparencia para facilitar la lectura y evitar interferencias en la impresión de las dos caras de la hoja de papel
- **PROPALCOTE:** Esmaltados por una cara en 80 a 300gr/m²
Esmaltados por ambas caras en 90 a 240gr/m².
Papeles y cartulinas esmaltadas, brillantes, utilizados en la fabricación de todo tipo de etiquetas para envases, libros, revistas, folletos, plegables publicitarios, carátulas, tarjetas para toda ocasión, postales, afiches, calendarios, etiquetas autoadhesivas, base para silicona, papel regalo, bolsas especiales y cualquier otro uso para impresión litográfica de alta calidad.
- **PROPALPAC MG/MF:** Papeles blanco, natural y azul para bolsas, envolturas y empaques.

- **PROPALCUADERNOS:** Se fabrica en colores blanco, marfil y crema, diseñado especialmente para impresión de líneas con tintas líquidas en rotativas de alta velocidad. Este papel es utilizado para la fabricación de cuadernos escolares de espiral, grapados y cosidos.
- **PROPALCOTE WEBB OFFSET:** Papel recubierto de esmalte por las dos caras y diseñado para la impresión de revistas en máquinas de alta velocidad.
- **PROPALBRISTOL PLEGABLE:** Es una cartulina no esmaltada diseñada para la fabricación de cajas plegadizas y aquellos usos en los que la resistencia al doblado sea un factor determinante.
- **POLICUBIERTOS:** Son papeles o cartulinas por una o dos caras con polietileno de baja o alta densidad, de acuerdo con su uso final. Se ofrecen con acabado brillante o mate, y adicionalmente con tratado de corona para aquellos usos en que se requiera imprimir o adicionarle silicona al producto. Se recomienda para ser utilizado en empaques de productos que requieran sellado al calor, impermeabilidad al vapor de agua o una barrera a las grasas. Se fabrican estructuras compuestas por papel-polietileno-papel (tipo sandwich).
Usos Finales: Se utiliza como base para autoadhesivos, bolsas de azúcar, cajas para productos refrigerados, bolsas para comidas grasosas y cajas para comidas rápidas entre otras.

1.2 CONSUMIDORES FINALES DEL PAPEL (POR SEGMENTOS)

Si analizamos el uso del papel podemos identificar claramente quienes son los consumidores finales del mismo los cuales podemos segmentarlos así:

- **Copistas:** Este segmento lo constituye aquellas personas dedicadas a suplir una necesidad específica la cual es la reproducción de un documento original; este segmento tiene como característica principal el no énfasis en la marca de papel que utilizan (algunas veces) sino que el aspecto de más cuidado lo constituye el precio, también ponen atención en la calidad del papel a utilizar, esto con el fin de que no se “atasque” en la máquina y para este sector es muy importante la fácil consecución del papel y en la mayoría de los casos prefieren que el producto les llegue directamente hasta el sitio donde se localizan. En este segmento podemos enunciar a Centros de Fotocopiado, universidades, colegios, entre otros.
- **Entidades Institucionales:** En este sector encontramos a empresas de sectores económicos tales como Bancos, CAV, Empresas Públicas, entre otras. A diferencia del segmento anterior, para este si le resulta importante la calidad del papel a utilizar, esto con el fin de que se vea reflejado en la buena imagen y seriedad de la empresa, hay cierta tendencia a que se presente fidelidad de marcas debido, en primera instancia a la calidad del producto que adquieren y al precio del mismo; se presenta el caso de los contratos establecidos en muchos casos entre las entidades institucionales y la empresa productora del papel. Es en este segmento donde se utilizan máquinas mucho más sofisticadas y de alto rendimiento debido al excesivo uso que demandan.
- **Impresores:** En este segmento se ubican aquellos que utilizan papeles esmaltados o con características muy diferentes al papel utilizado por los dos segmentos anteriores; aquí podemos encontrar a tipografías, litografías, impresores, entre otros.

1.4 PROPAL – UEN DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION

Actualmente, Propal S.A. ha sufrido una transformación en su estructura organizativa y ha adoptado un funcionamiento con base en **UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS ó U.E.N.**

El proyecto en su totalidad se desarrolló en la **UEN de Distribución y Comercialización**, que es la encargada de, como su nombre lo indica, en distribuir y comercializar en el mercado los diferentes tipos de papel que produce **PROPAL**, esta actividad no es llevada directamente por la empresa como tal sino que dispone de una serie de clientes directos clasificados como:

- 1. Distribuidores:** Aquí se encuentran incluidos los clientes de altos volúmenes con cubrimiento nacional y distribuyen no sólo papel para fotocopidora (**REPROGRAF 75 grs**) sino también la mayoría de los papeles que produce la empresa. Bajo esta categoría encontramos clientes tales como: Dispapeles, Faenza, Central Papelera, Supapel, Ashe, Papelera F.K., Papeles y Equipos, Vapa, Sperling, Colombiana Kimberly.
- 2. Cooperativas:** Aquí encontramos cooperativas de todo el país, tales como: Cooperativa de Bogotá, Cooperativa de Oriente, Cooperativa de Antioquia, Cooperativa de Occidente, Cooperativa del Sur.
- 3. Resmilleros:** Se incluyen clientes que compran papel para fotocopia para ofrecerlo en sus puntos de venta además de otros productos que tienen que ver con el procesos de fotocopiado como son las tintas y los toner. Encontramos clientes como: Surtioficinas, Surtidatos, Corpapel, Econta, Papel y Toner.
- 4. Papelerías:** Se incluyen aquellos clientes que compran papel para fotocopia para ofrecerlo en sus puntos de venta además de otros productos de papelería. Encontramos a: Panamericana, Papelería Marión, Librería y Papelería Marín, Edgar Casas, Correa Vallejo.

5. **Cacharrereros:** Se incluyen aquellos clientes que operan en la zona del centro de Cali y en San Victorino en Bogotá. Encontramos clientes como: Coomersanv, Papelgraf, Papelería Antioquía (Cali, Bogotá), Papelería Medellín, El Gangazo, Cacharrería Medellín (Bogotá), Cacharrería El Faro, Papelería Nacional.

2. INDUSTRIA DE PULPA, PAPEL Y CARTÓN (341)

2.1 DIMENSIONAMIENTO EN 1997. 1

El porcentaje corresponde a la proporción respecto al total industrial:

- ❖ Activos: \$ 2.029 millardos (6.4%)
- ❖ Producción bruta: \$ 1.694 millardos, US\$ 1.486 millones (4.0%)
- ❖ Valor agregado: \$ 669 millardos (3.5%)
- ❖ Número de establecimientos: 189 (2.3%)
- ❖ Personal ocupado: 17.650 personas (2.8%)
- ❖ Exportaciones: US\$ 125.1 millones (3.0%)
- ❖ Importaciones: US\$ 402.1 millones (2.8%)
- ❖ Consumo aparente: US\$ 1.762.7 millones (3.7%)

2.2 COEFICIENTES CRITICOS

La cifra en paréntesis corresponde al coeficiente para el total de la industria:

- ❖ Activos / Producción Bruta: 1.20 (0.75)
- ❖ Activos / Valor agregado: 3.03 (1.66)
- ❖ Activos por persona ocupada: \$ 114.98 millones (\$49.84)
- ❖ Producción Bruta por establecimiento: \$ 8.965 millones (\$5.079)
- ❖ Salarios + Prestaciones como % de la producción bruta: 13.6 (13.3)
- ❖ Exportaciones como % de la producción bruta: 8.4 (11.2)
- ❖ Importaciones como % del consumo aparente: 22.8 (30.5)
- ❖ Consumo aparente / producción bruta: 1.19 (1.28)

1 FERNANDEZ RIVA, Javier.El Futuro de la Industria. Dinámica Industrial.1999

2.3 INFLACIÓN Y SALARIOS

La cifra en paréntesis corresponde al coeficiente para el total de la industria:

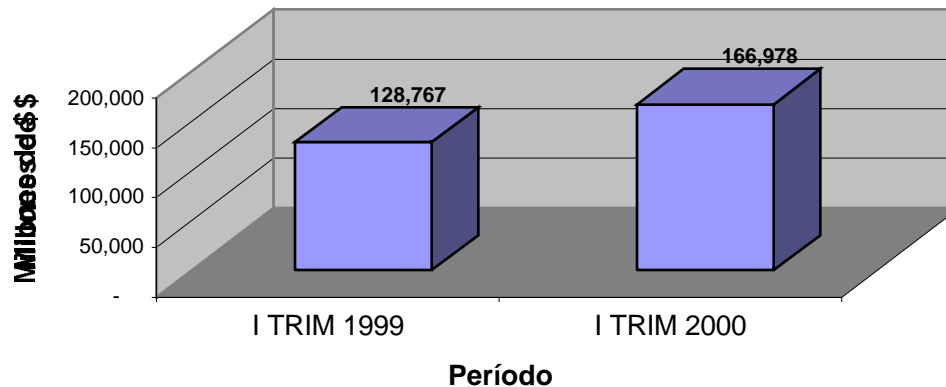
Aumento IPP anual de sector a febrero 1999: 8.2% (13.5%)

Aumento anual de remuneración por trabajador a noviembre 98: 22.5% (18.9%)

LAS QUE MAS VENDEN				
Cifras en Millones de Pesos				
EMPRESA	VENTAS/00	VENTAS/99	VAR.NOM	VAR.REAL
CARTON DE COLOMBIA	94,154	63,022	49%	36%
PRODUCTOS FAMILIA	32,830	28,297	16%	6%
PAPELES NACIONALES	27,189	23,344	17%	6%
EL PAIS	6,887	7,042	-2%	-10%
PRENSA MODERNA	3,498	4,120	-15%	-22%

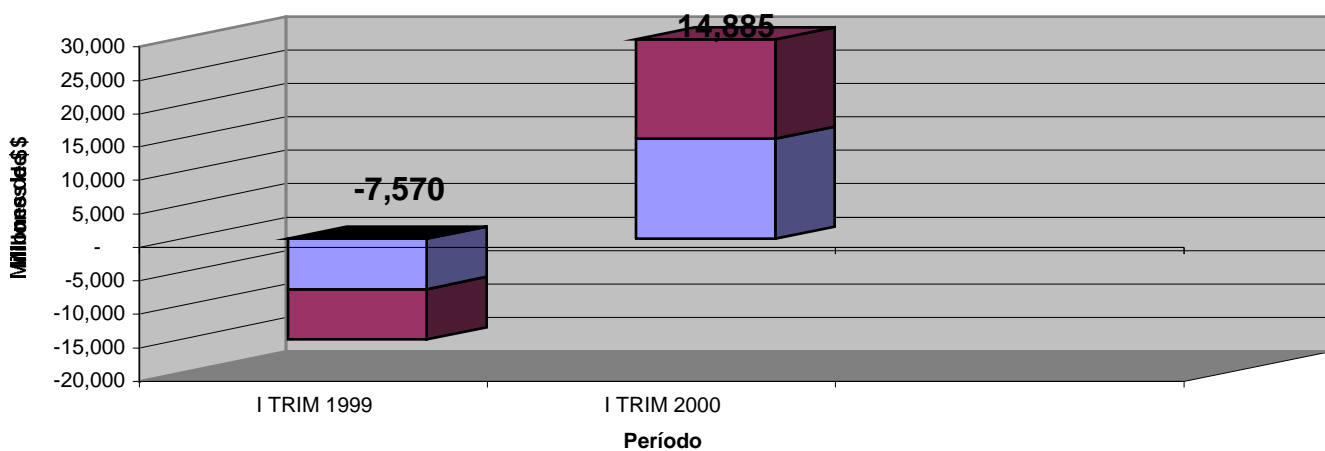
Fuente: Revista Semana, Mayo 22 del 2000

VENTAS DEL SECTOR PAPELES Y EDITORIALES

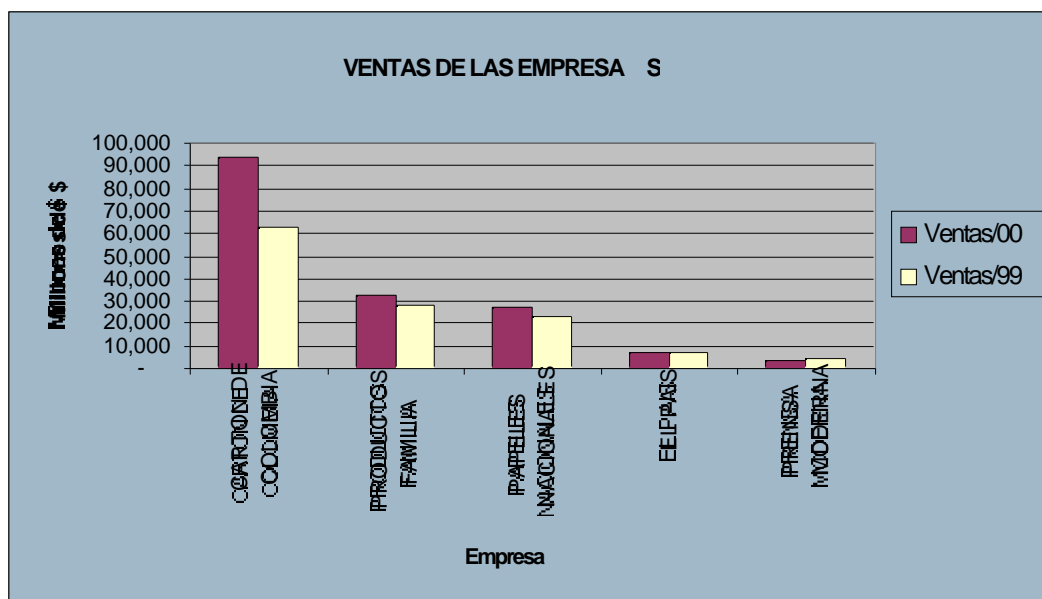


Fuente: Revista Semana, Mayo 22 del 2000

UTILIDADES DEL SECTOR



Fuente: Revista Semana, Mayo 22 del 2000



Fuente: Revista Semana, Mayo 22 del 2000

2.4 INDICADORES FINANCIEROS Y SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS

2.4.1 Tendencia más reciente:

Las empresas de pulpa, papel y cartón que reportan cifras a la Supervalores y que incluyen a Smurfit Cartón de Colombia, la mayor de todas, tuvieron en el tercer trimestre de 1998 ingresos operacionales por 122 millardos, 5.7% mayores que un año atrás y un margen operacional promedio de -6.1%, inferior al margen de 2.2% para el mismo período de 1997.

Por su parte, según la encuesta industrial de la ANDI en enero de 1999 las ventas reales del sector cayeron 3% anual mientras la producción real se contrajo 3.3%.

2.4.2 Demanda y Oferta:

Las exportaciones son significativas en la industria del papel y el cartón porque, debido a sus altas exigencias de escala, las empresas prácticamente se ven forzadas a exportar incluso a costos marginales para poder disminuir sus costos medios de producción. Sin embargo, puesto que la industria no es competitiva internacionalmente la base de la demanda de esta industria y su justificación económica es el mercado interno. Durante muchos años la industria local disfrutó condiciones de oligopolio e incluso de monopolio en algunos productos importantes. Pero donde durante los noventa, a raíz de la apertura económica, enfrentó una creciente competencia de importaciones, favorecidas ocasionalmente con precios internacionales deprimidos y casi todo el tiempo con el proceso de revaluación real del peso.

Como suele ocurrir con la demanda de los insumos cuyo participación en el costo total del producto es limitada, la demanda interna de pulpa y papel es muy poco elástica a su precio real, y la escasa sensibilidad del mercado a la caída del precio ha sido reforzada por el hecho de que los precios reales de los sustitutos para envoltura o empaque han caído durante los últimos meses más profundamente que los del papel kraft.

Para la industria las dos variables claves en el mercado interno son el crecimiento de la demanda general de la economía, al cual está íntimamente vinculado el crecimiento del sector por la vía de papeles para envoltura y empaque, y las condiciones de competencia con las importaciones. Adicionalmente, hay tres mercados específicos a los que la demanda de papel y cartón está muy conectada: el de las exportaciones de banano, el de cemento y el de los impresos.

Existen pocas razones para creer que la presión de importaciones competitivas de papeles y cartones vaya a disminuir en el futuro, pues la demanda mundial sigue muy floja y varios países con gran capacidad de producción, incluyendo Chile, han entrado en recesión y están buscando desesperadamente aumentar sus exportaciones.

“Las exportaciones han adquirido creciente importancia y hoy podrían calificarse de vitales teniendo en cuenta la languidez de mercado local. Estas exportaciones no se realizan porque el país sea competitivo en ese frente (ya que, con los costos del capital doméstico, no pude ser competitivo en una

industria tan intensiva en capital) sino porque las empresas deben exportar para aumentar la utilización de su capacidad de planta y en sus principales mercados cuentan con preferencias arancelarias.”²

2.4.3 Precios y Rentabilidad:

La presión de la competencia externa sobre los precios y la rentabilidad de las empresas de pulpa, papel y cartón ha sido intensa en los últimos años. La industria ha venido esforzándose con relativo éxito durante toda la década para reducir sus costos laborales, pero la contribución de los ahorros en ese frente a la competitividad general es muy limitada

pues este es un sector intensivo en el uso de capital. El gran capital por unidad de producción que debe inmovilizarse en activos fijos para la producción de pulpa y papel exige una alta utilización de la capacidad instalada para poder cubrir los altos costos de depreciación y para remunerar adecuadamente los recursos propios y atender los pasivos financieros. El bajo crecimiento promedio de la producción sectorial durante casi toda la década y la presión bajista sobre los precios reales se tradujeron en muchos casos en un deterioro significativo de la situación financiera de las empresas. Es bien sabido que aunque Propal, la segunda mayor empresa del sector, fue considerada durante décadas una verdadera “vaca lechera” en el sentido de generar utilidades y caja, debido al sostenible deterioro de su situación financiera sus anteriores dueños extranjeros tomaron hace más de un año la decisión de retirarse y dejar virtualmente la empresa en manos de sus acreedores.

² Ibid

3. DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA CADENA PRODUCTIVA DE PAPEL E IMPRENTAS

Los cambios en la productividad se relacionan con el aprovechamiento de las economías a escala, el grado de utilización de los factores especialmente de capital y con el cambio tecnológico el cual se ve reflejado en incorporación de maquinaria y equipo, nuevos procesos, materias primas y productos, inversión en investigación y desarrollo, variaciones en el capital humano, entre otros. Factores adicionales que afectan la competitividad de las industrias son las condiciones macroeconómicas y la capacidad tecnológica del país.

“La cadena productiva de papel e imprentas se caracteriza por el alto grado de integración doméstica que ha alcanzado estableciéndose una estrecha articulación interna entre sus distintas actividades productivas y procesos que van desde la explotación forestal hasta la producción de múltiples productos finales de la industria de la impresión.”³

En general, a partir de 1980, la cadena registra una dinámica de crecimiento algo superior al de la industria manufacturera, mostrando esta industria un crecimiento sostenido y más acelerado gracias a la transformación de recursos naturales. Esta industria está conformada por seis grandes ramas productivas: pulpa de fibra, papel de imprenta y escritura, papeles suaves, para empaques, papeles especiales y productos de papel y cartón. Un hecho bien importante es que la industria de papel está orientada a la expansión de la capacidad instalada lo que refleja un alto nivel de inversión. No es un secreto que PROPAL S.A. es una de las empresas con mayor reconocimiento en la industria papelera en cuanto a la utilización de la fibra de la caña de azúcar (bagazo) como insumo base de su producción y Cartón de Colombia es la otra empresa dominante en la industria, la cual basa su producción en la utilización de la madera; esta posee numerosas empresas destinadas a la explotación forestal, con lo cual su grado de **integración vertical** es completo. Esto lleva a concluir que en la industria hay presencia de **estructuras oligopólicas altamente concentradas**.

3.CORCHUELO ROZO, Alberto. CIDSE, Universidad del Valle, 1996

En cuanto a la demanda, durante el período de la apertura, se registraron incrementos en los coeficientes de importación los cuales resultan de los comportamientos de los precios

internacionales del papel y no a los procesos de liberación de importaciones y reducciones de aranceles; también se vio afectado los coeficientes de importación por la revaluación del tipo de cambio real que tuvo lugar durante el período 91-94, a pesar de que esta situación llevo a la que la actividad exportadora se consolidara, los mercados no trascendían las fronteras de los países vecinos.

La industria de papel a lo largo del tiempo ha sufrido de transformaciones tecnológicas las cuales se basan en proyectos de expansión de la capacidad instalada, de integración vertical y diversificación de la producción, de investigación y desarrollo, vinculación de fuerza de trabajo más calificada, modernización organizacional y nuevos sistemas de comercialización. Los cambios en la productividad multifactorial se atribuyen a tres factores: primero, a las economías derivadas de las escalas de producción y de la integración vertical; dos, a los cambios en los grados de utilización de los factores y por último al cambio técnico. Estas grandes transformaciones se han reflejado en 7 áreas:

- Investigación y desarrollo forestal

- Expansión de capacidad, integración vertical y diversificación de la producción

- Modernización de procesos y maquinaria

- Sistemas de control ambiental

- Cambios organizacionales

- Sistemas de capacitación

- Sistemas de comercialización.

Las expansiones en la capacidad instalada han estado así determinadas en alto grado por los avances en el campo del desarrollo forestal y por la disponibilidad de bagazo de caña. A partir de los 80 el proceso de inversión de las empresas adquirió un gran dinamismo, este proceso estuvo orientado a la expansión de la capacidad de la producción, a la obtención de un mayor grado de integración vertical y al desarrollo de nuevos productos con lo que surgió un mayor aprovechamiento de las economías a escala; otro avance consiste en la adquisición de sistemas computarizados lo que genera cambios en la productividad gracias a las velocidades de las máquinas, el control de la humedad del papel y reducción de pérdidas.

También los avances se han notado en el campo ambiental y en el proceso de recuperación de residuos, también se han introducido nuevos sistemas que ofrecen una mayor flexibilidad a los puestos de trabajo y nuevos sistemas de comercialización.

13 ELEMENTOS	IMPACTO SOBRE
ECONOMIAS DE ESCALA: Tamaños de planta Integración vertical Utilización capacidad instalada	Productividad del capital Productividad de la mano de obra
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Flexibilidad puestos de trabajo Capacitación del trabajo	Productividad del trabajo Calidad del producto
MAQUINARIA Ancho y velocidad	Productividad del capital Productividad del trabajo

Fuente: Alberto Corchuelo, **Determinantes de la productividad y competitividad en la cadena productiva de papel e imprentas**, 1996.

En la industria de la pulpa y papel, los costos fijos mantienen una elevada participación dentro de los costos unitarios de producción; gracias a las economías de escala, la relación marginal capital-producto tiende a decrecer por lo que los costos de capital se reducen a medida que aumenta el tamaño de la planta.

3.1 INDUSTRIA DE IMPRENTAS:

Esta industria está conformada por tres ramas: periódicos y revistas, libros y productos comerciales; esta rama presenta una gran heterogeneidad a nivel de productos con lo que se refleja también en una heterogeneidad tecnológica y de tamaños de planta. Está caracterizada por el grado de atomización y competencia entre productores como consecuencia de las pocas barreras a la entrada y la no presencia de economías a escala. Esta industria está sometida a continuas innovaciones tecnológicas en las fases de pre-impresión y terminados lo que se traduce en grandes inversiones para reemplazar los viejos equipos y tecnologías lo que implica un ensanche en la capacidad instalada. Los determinantes de la productividad de esta industria se resume en el siguiente esquema:

14 ELEMENTOS	Impactos
ECONOMIAS A ESCALA: Largos tirajes Utilización Capacidad Instalada	Productividad del capital Productividad de la mano de obra
CAPITAL HUMANO Capacitación mano de obra Grados de escolaridad	Calidad del producto Productividad de mano de obra
INTEGRACION HORIZONTAL	Ahorro de costos
CIRCULOS DE CALIDAD Organización del trabajo Flexibilidad	Calidad del producto Productividad del capital Productividad del trabajo Oportunidad de entrega

Fuente: Alberto Corchuelo, **Determinantes de la productividad y competitividad en la cadena productiva de papel e imprentas**, 1996.

Un aspecto muy notorio radica en el hecho que una masiva importación de equipos no significa una incorporación de tecnologías de punta; en este sector no hay una tendencia por estar “in” en materia tecnológica ya que implica mayores costos en capacitación y adaptación de la capacidad instalada.

Los siguientes factores son los claves en el éxito del desarrollo de esta industria:

Estrategias de mercadeo internacional: Servicio al cliente, redes de comercialización externa

Actualización tecnológica: Nuevas máquinas y equipos, nuevos procesos.

Gastos de investigación y desarrollo

Economías a escala

Capacitación de mano de obra

4. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar e implementar una estrategia de consecución de información actualizada establecida de forma periódica entre Propal S.A. y clientes indirectos estratégicos.

5. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Diseñar una base de datos de los clientes para su actualización periódica.
- Identificar los productos y/o marcas que están adquiriendo los clientes indirectos seleccionados.
- Reconocer el precio de compra de las marcas de los productos que están adquiriendo los clientes seleccionados.
- Reconocer el canal por el cual se comercializa cada una de las marcas.
- Identificar las decisiones de compra para seleccionar una marca.
- Establecer tendencias de marcas, precios y volumen por cliente seleccionado.
- Identificar los procedimientos a desarrollar para la puesta en marcha de la estrategia seleccionada.
- Proporcionar incentivos y obsequios como parte de la estrategia a clientes indirectos que cumplan con los requisitos establecidos en la estrategia.
- Realizar un control continuo al desempeño de las variables a analizar en la estrategia seleccionada.

6. JUSTIFICACION:

Con el proyecto se tendrá la posibilidad de conocer el comportamiento de un segmento del mercado de consumidores de papel de las principales ciudades del país, cuál es la marca de mayor rotación, su precio, su frecuencia de compra, etc.

También se tendrá la oportunidad de reaccionar de una manera rápida y eficaz frente a posibles variaciones en el precio de los productos, características físicas y de producción del mismo y ajustar esta frente a una posible competencia y a las necesidades que se presenten en un momento determinado. Además la empresa, tendrá la oportunidad de identificar la línea de productos que puede estar perdiendo participación en el mercado y así implementar una estrategia que permita alcanzar mayores beneficios traducidos en mejoras en los niveles de ventas, aceptación de los productos de la empresa por parte de los consumidores.

Los resultados de la investigación deberán ser juzgados por la ***Gerencia de la UEN de Distribución y Comercialización***; el éxito del proyecto se percibirá en la medida en que se fortalezcan las relaciones entre la empresa y la totalidad de la base de datos de los clientes, es decir, cuando prevalezca entre ambas partes un interés continuo, cuando exista una completa colaboración en el suministro de información por parte de los clientes y cuando el proceso de recolección de la información sea periódica. La prueba de éxito más notoria se percibirá cuando se produzcan unos mayores niveles de ventas de los productos de la empresa al igual que el grado de aceptación de los mismos por parte de los consumidores sea de una cuantía notoria. Lo que se pretende es posicionar las líneas de productos de la empresa ***PROPAL*** en el mercado ofreciendo productos de excelente calidad que tengan la posibilidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Además se busca obtener la capacidad de mantener una relación directa con los clientes para que estos proporcionen información periódica y actualizada de un segmento del mercado de consumidores de papel y así tomar decisiones de producción. Se pretende ocupar un lugar muy importante en la mente de los consumidores, de manera tal, que cuando se piense en una determinada línea de productos, se piense en ***PROPAL*** como aquella empresa que produce papel acorde a las necesidades de los clientes.

7. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:

Entender y satisfacer al cliente ya no es un elemento diferenciador, sino una fortaleza sin la cual es imposible permanecer en el mercado.

Para cualquier empresa, del tipo que sea, le es importante conocer cual es el grado de aceptación de los productos que produce; pero es mucho más importante identificar un aspecto muy importante como es el **servicio post-venta**, esto es, tener la capacidad por parte de la empresa de cuestionar a sus clientes sobre que opina del producto, cual es el beneficio obtenido por la compra del producto, entre otros, con el fin de mantener una relación directa entre empresa-cliente y por ende proporcionar un mejor servicio y un mejor producto.

De tal situación, se ha percatado la empresa **PROPAL S.A.** y es por este motivo que ha visto la necesidad de implementar una estrategia de consecución de información actualizada entre la empresa y clientes indirectos estratégicos con el fin de conocer que productos tienen mayor rotación en el mercado, a que precio, descuento no sólo de los productos que la empresa produce sino los de su competencia para poder así tomar decisiones de producción de cierta clase de papel o implementar una estrategia de mercadeo para consolidar su posición en el mercado.

Esta estrategia involucra mucho más que enviar correo personalizado a los clientes, ofrecer incentivos, también involucra obtener un conocimiento mucho más amplio sobre el comportamiento del mercado, preferencias de los consumidores y aspectos fundamentales que si son tenidos en cuenta, pueden generar mayores beneficios para ambas partes y además fortalecerá y profundizará la relación de la empresa con los clientes ofreciendo un producto mejorado y a unos precios acordes al mercado, no sólo a ciertos clientes sino en todo el territorio nacional.

7.1 DEFINICION DEL PROBLEMA: ¿DE QUE MANERA UN DISEÑO Y UNA IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE CONSECUCION DE INFORMACION LE PERMITE A LA U.E.N. DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACION DE PROPAL S.A. OBTENER UN CONOCIMIENTO DE SEGMENTOS DETERMINADOS DEL MERCADO PAPELERO?

8. PRESUPUESTO DEL PROYECTO:

A continuación se enuncian los costos del proyecto en donde se incluyen la mensajería, el salario que devengará la persona quien hará las entrevistas y digitará la información el costo de la línea telefónica, la atención a clientes (invitación a almorzar para los clientes por fuera de la ciudad).

MENSAJERIA: Envío de la carta técnica y las cartas de agradecimiento mensualmente.

1. AEROFAST:

Correo Nacional	\$2.070 por envío hasta 1kilo
-----------------	-------------------------------

Costos:

$\$2.070 * 10 \text{ Clientes} * 3 \text{ Ciudades} * 12 \text{ Meses}$:	\$745.200 Anuales
---	-------------------

2. CORREVEIDILE:

Correo Urbano	\$300 Sobre Normal
	\$500 Sobre Manila

Costos:

$\$300 * 10 \text{ Clientes} * 12 \text{ Meses}$:	\$36.000
--	----------

$\$500 * 10 \text{ Clientes} * 12 \text{ Meses}$:	\$60.000
--	----------

COSTO MENSAJERIA:	\$781.200
--------------------------	-----------

COSTO TRANSPORTE PRIMER CONTACTO: El primer contacto puede realizarlo el Gerente de la UEN de Distribución. Para tal fin, se contará con un transporte especial para el traslado hasta los clientes el cual se acordará con la oficina de transportes sobre las rutas a realizar. El tiempo para cada visita será de 1 hora aproximadamente y se visitarán a 4 clientes diarios.

COSTO ENTREVISTADOR – DIGITADOR: Su labor consistirá en realizar las entrevistas telefónicas y digitar la información. Además deberá presentar un informe mensual al Gerente de Mercadeo de la UEN Distribución donde se detalle la marca de papel que más tiene rotación en el mercado, su precio, proveedor. Se ha estimado un salario de \$600.00 mensuales para la persona encargada de dicha actividad.

COSTO LINEA TELEFONICA: Una vez realizada la primera entrevista personal con el cliente, se procede a realizar una encuesta telefónica mensualmente. El tiempo empleado para cada entrevista será de 20 minutos por cliente.

COSTO MINUTO LLAMADA CAL- BOGOTA – MEDELLIN	\$127
---	-------

COSTO LLAMADA BARRANQUILLA	\$379*
----------------------------	--------

*Tarifa según 07 Mundo

\$127*20*10 Clientes*12 Meses	\$304.800
-------------------------------	-----------

\$379*20*10 Clientes*12 Meses	\$909.600
-------------------------------	-----------

COSTO LINEA TELEFONICA	\$1.214.400
-------------------------------	--------------------

ATENCION A CLIENTES (INVITACION A ALMORZAR): Para aquellos clientes que hayan cumplido con el 50% de las encuestas entregadas correctamente se les hará una invitación a almorzar en un restaurante el cual tendrá un costo de \$40.000 por plato, es decir, que para la totalidad de clientes dicho valor corresponde a \$1.600.000, dicha actividad se realizará a partir del tercer trimestre de iniciado el proyecto.

En el cuadro siguiente se detalla rubro por rubro la totalidad del presupuesto según los cálculos elaborados previamente.

PRESUPUESTO ANUAL

Traslado de Clientes	\$	7,557,014.00
Bono de Descuento a Clientes		3,000,000.00
Invitación a Almorzar		1,600,000.00
Línea telefónica		1,214,400.00
Mensajería		781,200.00
Traslado personal Propal a clientes		695,600.00
Entrevistador - Digitador		600,000.00
TOTAL PRESUPUESTO		15,448,214.00

9. MARCO TEORICO:

En marketing, el término estrategia hace alusión a un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar unos objetivos concretos; en estas, se debe indicar qué mercados meta se analizarán con una combinación de información sobre producto, precio, promoción y distribución.

Hay dos maneras de atender un mercado meta; Una de ellas consiste en tratar el mercado total como una sola unidad: Un mercado masivo agregado, donde se supone que con una sola mezcla de marketing se puede satisfacer a todos los integrantes del mercado pese a sus diferencias. En la otra forma, se considera que el mercado total se compone de segmentos más pequeños con diferencias tan notables que una mezcla de marketing no logra satisfacer a todos ni siquiera a la mayor parte de él. Por lo general una empresa no puede atender las necesidades de los clientes indirectos, por lo cual se selecciona a uno o varios segmentos como mercados meta. Entonces una segmentación del mercado, consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda. Un elemento decisivo del éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.⁴

Una empresa puede segmentar su mercado de diferentes maneras y los criterios para hacerlo dependen de cada producto en particular. El primer paso para realizar dicha actividad consiste en dividir el mercado potencial en dos categorías: los consumidores finales y usuarios de negocios. Los primeros, compran bienes o servicios para su uso personal o para su familia y satisfacen necesidades no relacionadas con los negocios, mientras que los segundos, son organizaciones lucrativas, industriales o institucionales que compran bienes y servicios para revenderlos o para hacer otros productos, esto se conoce como “mercado empresarial”; este puede estudiarse:

1. Por tipo de cliente: Donde se analiza el volumen de ventas, la cantidad de empleados, número de plantas y oficinas, entre otros.
2. Por tipo de situación de compra: Donde se analiza el motivo por el cual se realizó una primera compra y las posteriores.

Cualquier empresa, sea del tipo que sea, le interesa conocer el grado de aceptación de sus productos por parte de los consumidores en el mercado. Para tal fin se practica lo que hoy en día se conoce como el mercadeo de relaciones, lo que significa estar dispuesto y tener la capacidad de cambiar su comportamiento basado en aquello que un cliente le comenta al gerente de la empresa sobre el bien o servicio que ofrece.³

Para comenzar con este tipo de mercadeo debe conocerse con exactitud cual es el motivo por el cual desea implementar el mercadeo uno a uno y los componentes básicos de este tipo de estrategia. Esto implica establecer un contacto directo entre empresa-cliente para obtener información detallada sobre un tema específico y de interés para la empresa. En el caso específico de la empresa Propal S.A., lo que se busca es establecer un contacto directo entre la empresa y clientes indirectos para obtener información del mercado de papeles sobre variables como precios, frecuencias de compra, marcas que se adquieren con mayor frecuencia, entre otras e indirectamente conocer el desempeño de los productos de la empresa en el mercado papelerero.

Para lograr esto, se requiere identificar los clientes a seleccionar indagando sobre su actividad normal: hábitos de compra, preferencias, etc; es decir, formar “lazos de amistad” entre la empresa y el cliente seleccionado y actualizar los datos de estos frecuentemente. La efectividad de la estrategia mejora cuando los clientes proporcionan información oportuna y relevante sobre los temas que se fijan como los objetivos de la estrategia.

Al final de todo proceso, para asegurar a un cliente dentro de una relación de aprendizaje, una empresa debe adaptar algún aspecto de su comportamiento para satisfacer las necesidades expresadas de los clientes. Por ejemplo, otorgar algún tipo de incentivos u obsequios a los clientes para que estos proporcionen la información requerida por la empresa.

Al adaptar una empresa este tipo de estrategia, se pueden percibir los siguientes resultados:

- Muchas más ventas
- Reducción en la deserción de lealtad de los clientes.
- Mayor nivel de satisfacción de los clientes.

⁴Revista Dinero. Marzo 26 de 1999 / No. 80

- Reducción en los costos de transacción y una mayor rotación de los productos de la empresa.

El personal que puede intervenir en la puesta en marcha de esta estrategia son:

3. Cualquier persona que esté involucrado en idear o desarrollar estrategias de mercadeo en la empresa.
4. La alta gerencia.
5. Personal del canal de distribución.
6. Empleados que interactúan directamente con los clientes.

Para analizar el sistema de información recolectada de los clientes, se debe diseñar una **base de datos**, definida como una colección de datos mecanizados, formalmente definida y centralmente controlada en una organización.⁵, donde se especifican el nombre del cliente, su actividad de compra: producto, precio, distribución, motivo de compra, entre otras variables.

Tres elementos definen un mercado: la personas, el poder de compra y el deseo de consumo. Si cualquiera de estos elementos llegase a faltar, simplemente no habría mercado, si no hay personas entonces quién compra; si no hay dinero, entonces con qué comprar y si no existe la necesidad, entonces no hay porqué comprar.

Hay dos formas de apoderarse de un mercado: segmentándolo o diferenciando el producto. Si un mercado no es totalmente homogéneo y fraccionarlo puede generar mayores ventas o utilidades, lo más recomendable entonces es crear un nuevo segmento y tratar de liderarlo. Por el contrario, si el mercado ya es muy homogéneo o no hay mayor eficiencia económica, al fraccionarlo lo más recomendable entonces es tratar de diferenciar el producto en alguna variable marginal que tenga sentido para los consumidores.

Para crear un segmento es necesario que se cumplan tres requisitos:

- Que se pueda medir o cuantificar.
- Que su tamaño sea lo suficientemente grande para que justifique económicamente el desarrollo de un nuevo producto que supla sus necesidades.

- No es suficiente que un segmento sea cuantificable y rentable. Es necesario que sea también fácil de ubicar, es decir, que exista un medio eficiente de poder comunicarse con esas personas para poder ofrecer el producto.

La competitividad de la producción nacional no puede alcanzarse en ausencia de una política comercial estratégica:

- Que tenga en cuenta que las firmas se desempeñan en ambientes de competencia imperfecta.
- Que este hecho las obliga a localizarse donde encuentran economías externas.
- Que ciertos entornos crean estas economías más fácilmente que otros.
- Que de las estrategias empresariales depende crear un producto diferenciado, capaz de permanecer en mercados imperfectos.

Una política y competitividad tiene como fin elevar la competitividad internacional de la producción colombiana, mejorando el entorno en el cual las firmas se desempeñan y toman decisiones, estimulando el uso eficiente de los recursos al interior de las firmas, promoviendo la localización de las firmas en lugares que les brinden economías externas y facilitando su toma estratégica de decisiones.

El mejoramiento del entorno en el cual las empresas se desempeñan se logra por medio de la acumulación de factores productivos que generen economías externas como el capital humano, el conocimiento y la infraestructura, por una parte; y mediante una adecuada y eficiente provisión de bienes públicos por la otra. La producción de estos factores y bienes genera economías que adecuadamente aprovechadas por los empresarios les permite obtener rendimientos crecientes. Esto sin lugar a duda, mejora la competitividad de sus productos.

El uso eficiente de los recursos al interior de la firma mejora su productividad, dándole a sus productos mayor competitividad. En el marco conceptual, la responsabilidad de mejorar esta productividad, que es llamada **productividad micro**, es asignada a las firmas.

La creación de un producto diferenciado para posicionarse sosteniblemente en el mercado depende de la estrategia de la firma y es su responsabilidad. La competitividad de sus productos depende también de la selección de una estrategia adecuada.

La competitividad internacional de nuestra producción debe basarse en un incremento incesante de la productividad de la economía, la de sus firmas y de la estrategia que éstas escojan para competir en mercados imperfectos, donde tienen que satisfacer segmentos particulares de una demanda dinámica, en la cual las preferencias de los consumidores cambian constantemente y reclaman productos bien diferenciados.

La **productividad micro** agrupa los factores internos de las empresas que determinan su eficiencia y por tanto, parte de su competitividad. Factores como la gestión y los procesos productivos hacen parte de este frente.

Aquí la mayor responsabilidad está en cabeza de la empresa. Este tipo de productividad determina las habilidades del productor para competir en el campo de juego y con las reglas definidas por el Estado.

Según Porter (1996), la estrategia empresarial es la capacidad de la firma para combinar sus acciones de la mejor manera posible, con el fin de afrontar con éxito la competencia, diferenciando su producto del de sus rivales. La diferenciación estratégica le permite posicionarse sosteniblemente en el mercado dadas sus habilidades, un entorno y unas reglas de juego determinadas.

El secreto del posicionamiento estratégico radica en la ejecución de actividades diferentes de las de sus competidores o en la realización de las mismas pero de una manera distinta. Una estrategia competitiva debe basarse en resaltar las diferencias entre el producto de la firma y el de sus rivales, eligiendo un conjunto diferente de actividades para ofrecer un producto único. Encontrar posiciones estratégicas en el mercado requiere creatividad y perspicacia. Aquí el Estado puede apoyar el esfuerzo empresarial, mejorando la fluidez de la información, asegurando que los mercados funcionen de la mejor manera posible para que las señales de precios sean nítidas y a través de una adecuada política de educación especializada facilitando la formación de buenas estrategias para las empresas.

Las empresas tienden a localizarse en lugares donde exista logística de apoyo suficiente para poder desarrollar sus estrategias o donde exista el tipo de consumidores para sus productos. Según esto, las firmas van concentrándose geográficamente en agrupaciones de empresas que participan de una manera directa o indirecta (en industrias relacionadas y de apoyo) en la producción de bienes finales, conocidos como **clusters** que no son ni industrias, ni cadenas productivas aisladas, ni sectores industriales. Un **cluster** es un grupo de cadenas productivas con retroalimentación positiva, donde las ventajas competitivas de unas se refuerzan con las de otras. En definitiva, un **cluster** es el conjunto de industrias de apoyo y relacionadas que se organizan alrededor de usos finales comunes y que refuerzan mutuamente su ventaja competitiva; este, permite identificar áreas de cooperación en conjunto con áreas de competencia para mantener un ambiente competitivo que sirva mejor a las necesidades de los clientes y de las firmas.

10. COMPROMISO SOCIAL:

10.1 COBERTURA GEOGRAFICA: Cali, Medellín, Barranquilla y Bogotá.

10.2 POBLACION BENEFICIADA: Colombia.

11. METODOLOGIA:

11.1 TIPO DE ESTUDIO: Estudio de Corte Exploratorio y Concluyente Descriptivo.

11.2 UNIVERSO O POBLACION: Los clientes seleccionados son Centros de Fotocopiado, Impresores, Universidades, Entidades Institucionales y Entidades Financieras.

11.3 MUESTRA: El tipo de muestreo que se empleará es un muestreo aleatorio no probabilístico. Se seleccionaron 4 centros de fotocopiado, tres impresores, 1 universidad, 1 entidad financiera y entidad institucional, es decir, 10 clientes indirectos por ciudad para una muestra total de 40 clientes indirectos. La selección de los centros de fotocopiado y universidades se realizó con base en registros que la empresa posee

sobre estos y se tuvo en cuenta el nivel de compra de cada uno de ellos, es decir, se escogió aquellos clientes que registrasen un nivel de compra del producto alto, uno mediano y uno de más baja proporción independientemente de la marca adquirida. La selección de los Impresores se realizó con base en información suministrada por Andigraf y las entidades financieras se seleccionó con base en los registros del directorio telefónico.

TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS: Para la recolección de la información se recurrirá a las encuestas telefónicas con base en encuestas previas como medio de control de información en donde se discutirá aspectos como marcas de papel utilizadas por cada segmento escogido como unidad de análisis, precio de compra del producto, proveedores, motivo de compra, entre otros.

Se diseñó una base de datos de los clientes clasificados cada uno por su actividad, es decir, centros de fotocopiado, impresores, entidades y demás; esta base de datos servirá de reporte mensual a la Gerencia de la UEN de Distribución y Comercialización y a la Gerencia Comercial.

Para la recolección de la información se recurrió primero a una presentación preliminar vía telefónica donde se explica al cliente en qué consiste el proyecto; posteriormente se llevará a cabo una visita hasta el negocio donde se llevará a cabo la primera entrevista al cliente. Se visitó a 4 clientes diarios para un total de 3 días por ciudad; las visitas a los clientes se realizarán cada 2 meses mientras que para el control/seguimiento se recurrió a la entrevista telefónica o vía fax.

Para que los clientes nos suministren la información se les otorga una serie de incentivos, los cuales están detallados en el cuadro siguiente. Se tendrá muy en cuenta el tiempo en ser entregadas a la UEN Distribución y la calidad de las respuestas así como también la continuidad de las mismas; es necesario tener en cuenta que aquellos clientes que no cumplan con los requisitos anteriores se les excluirá de la base de datos de la UEN Distribución y se incorporará un nuevo cliente. El número máximo de días para la entrega de las respuestas es de 5 días.

12. DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

12.1 ESTRATEGIA:

La estrategia a desarrollar por parte de la U.E.N DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PROPAL S.A., se denomina I.P.C.I (Información Periódica entre Clientes Indirectos); la cual consiste en obtener información de los mismos sobre variables claves del mercado papelerero como productos y marcas de mayor rotación y aceptación en el mercado, su precio, proveedor, entre otros.

12.2 DISEÑO:

Para la realización de la estrategia se recurrirá a recolectar la información de segmentos tales como centros de fotocopiado, impresores, universidades, entidades financieras, se constituyen estos en los clientes indirectos.

Se diseñará una base de datos con la información de los clientes indirectos clasificados por su actividad el cual servirá de reporte a la U.E.N. de Distribución (ver base de datos adjunta); como mecanismo de suministro de información se realizarán entrevistas personales y telefónicas con base en un cuestionario previo(adjunto); además, se entregarán una serie de incentivos y obsequios de Propal S.A. como forma de agradecimiento por la información proporcionada.

BASE DE DATOS DE CLIENTES INDIRECTOS							
CLIENTE	PRODUCTO	MARCA	PRECIO	CANTIDAD	FRECUENCIA COMPRA	PLAZO	PROVEEDOR
CENTROS DE FOTOCOPIADO							
UNIVERSIDADES							
IMPRESORES							
ENTIDAD FINANCIERA							
ENTIDAD INSTITUCIONAL							

Formato Base de Datos de Clientes Indirectos Estratégicos:

LISTADO DE CLIENTES INDIRECTOS: UNIVERSIDADES

UNIVERSIDADES	ENCARGADO	MARCA
CALI		
ICESI	Hernán Felipe Gil	Xerox, Reprograf, otras
Fototania - USABU	Tania Arango	Dispacopia, otras
Autonóma		
USACA		
U. LIBRE		
MEDELLIN		
UNIVERSIDADES	ENCARGADO	MARCA
U. Cooperativa	De Francisco Betancurt	Dispapeles
María Cano	Gloria Arcila	Sin marca
U. de Medellín	María Elena Echeverry	Alpes
UPB	Meraris Guzmán	Sin marca
USB		
Nacional		
EAFIT		
BARRANQUILLA		
UNIVERSIDADES	ENCARGADO	MARCA
U. NORTE	César Guillón	Xerox, otras
COOP. UNICOSTA	Zuli Manosalva	Sin marca
AUTONOMA	Eduardo Lotero	Xerox, otras
BOGOTA		
UNIVERSIDADES	ENCARGADO	MARCA
U, DISTRITAL	Ana Niño	Dispapeles
U. INCCA	Carlos Orlando Rom	Norma, Xerox, Globo

LISTADO DE CLIENTES INDIRECTOS: CENTROS DE COPIADO

CALI

CLIENTE	ENCARGADO	MARCA	CANTIDAD	TELEFONO
Tintas y Suministros	Floralba Mayorga	Copapel	1200	660 10 98
Papelería Rivas	Letty Micolta	Dispapeles, otros	900	558 03 01
CopiSur Santiago	Olga Helena Aguirre	Sin Marca	500	551 54 12
Fernicopias	Ferney Rengifo	Sin marca	150	558 26 72
Lib. Pap. El Costeño	Manuel Cuadros	Reprograf	20	884 16 44
Copinorte				668 10 10
PaperClub				449 46 12

MEDELLIN

CLIENTE	ENCARGADO	MARCA	CANTIDAD	TELEFONO
Librería Marín	Luis Octavio Marín	Sin marca	6000	512 74 70
Anillado Renta Xerox	Ana María Restrepo	Reprograf, Xerox, otros	1500	231 83 53
Centro Copiado La 22	María Nelly Rivas	Reprograf	200	265 32 07
Tecnicopiado	Gonzalo Rivera	Supapel	50	413 26 93
Pap. Blanco y Verde	Javier Osorio	Globo	20	341 59 64
Copimargen				216 36 86
Copiservicio				411 22 22
Copias Ovrek				239 19 82

BARRANQUILLA

CLIENTE	ENCARGADO	MARCA	CANTIDAD	TELEFONO
Fotocopias Superexpress	José Elías Abu	Reprograf, otros	800	357 59 41
Copy Graphic	Diana Manzano	Alpes	400	340 49 20
Compucolor	Rosario Gómez	Premium	100	357 63 58
Copiplaza	Alicia de Prada	Ofinorma	50	358 30 02
Fotocopia	Martha Salas	Reprograf	20	346 48 63
Copiplanos				340 33 13
Copicopias				358 25 30

copy equis				351 14 63
copy helio				358 64 21
Servipapeles 45				341 14 05
BOGOTA				
CLIENTE	ENCARGADO	MARCA	CANTIDAD	TELEFONO
Auros copias	Saúl Herrera	Supapel	3000	255 78 51
Gráficas San Martín	Ricardo Guerrero	Reprograf	1000	288 56 28
Copi andes	Ana Reyes	Sin marca	500	284 44 88
Su almacén	Olegario Ramírez	Globo, Alpes	200	781 89 51
Compu service Punto Católico	Ricardo Sanchez	Corpapel	50	232 00 98
Papeles Gráficos	Miguel Ramírez	Sin marca	20	611 11 04
Anillado RentaZerox				266 38 96
Auros copias				618 09 59
Copias y diseño full color				211 76 52
Color copias				310 51 50

LISTADO DE CLIENTES INDIRECTOS: IMPRESORES

CALI

CLIENTE	TELEFONO
Equipadora Gráfica	661 73 61 / 661 74 61
Fast Desing	667 24 01 / 667 24 28
Laser - Jet	660 70 85
Impresora del Sur	664 47 52 / 53
Prensa Moderna Impresores	664 42 14 / 665 53 10
Tecnográficas Impresores	438 40 25
Alianza Impresores	889 34 81
Artes Gráficas Univalle	330 34 99 / 331 52 79
4 x cuatro Impresores	513 44 99
D.P. Impresores	889 51 21
Impresora Colorama	884 12 32
Dominguez & cía Impresores	661 28 52
Fioco Impresores	884 38 97
Graficar	884 18 00
Diseños Impresos	889 52 84
Impresora Feriva	883 15 95
Impresora Gama	668 40 00
LitoRuiz Impresores	889 59 98
Litocenco	664 81 95
Impresora Las Colinas	889 09 49

MEDELLIN

CLIENTE	TELEFONO
Grafiexpress	312 06 78
Sir Speedy	266 92 66
SuperImpresos	216 72 72
DiverGráficas	231 67 38
Impresos Baena	413 23 31
Impresos Caribe	511 25 71

Impresos El día	381 34 35
Camaleón Impresores	311 20 82
Imprecol	265 66 00
Impresos Jael	512 80 48
Impresos Laxer	512 64 04
Impresos Múltiple	226 26 28
Impresiones AR	381 74 87
Impresiones Graficas	262 51 51
Impresos Flexográficos	371 90 69
Impresos Coverpac	266 60 24

BOGOTA

CLIENTE	TELEFONO
Sir Speedy	256 75 45
Ab – Crear	289 68 13
Fast - Print	218 55 44
Impresores Litográficos	255 45 50
Tipografía Brasilia	289 34 36
Tipografía Gayed & Cía	342 92 73
Herpin Impresores y Cía	277 02 15
Impresos H y R	410 30 63
Printer Colombia	223 49 03
A.T. Impresores	342 74 29
Albatrus Impresores	268 80 72
Aldos Impresores	250 89 53
Altamira Impresores	247 96 02

BARRANQUILLA

CLIENTE	TELEFONO
Procelaser	359 99 74
Impresos Donado e Hijos	340 88 79
Acevedo Impresores	360 35 78
Alfa Impresores	379 41 98
Escala Impresores	353 51 62
Estilo Impresores	345 63 95

LISTADO ENTIDADES FINANCIERAS

ENTIDAD	TELEFONO	CIUDAD
Bancafé	2100500	Bogotá
Banco Andino	3123666	Bogotá
Bco. Crédito	2868400	Bogotá
Davivienda	3400400	Bogotá
Bco. Ganadero	3124666	Bogotá
Bco. Selfin	6357090	Bogotá
Las Villas	3200027	Bogotá
Colmena	2880588	Bogotá
BCH	3360055	Bogotá
Bco. Angloamericano	8823192	Cali
Bco. Occidente	8861111	Cali
Bco. Superior	6677250	Cali
Bco. Tequendama	8824070	Cali
Ahorramás	8969592	Cali
Colpatria	8850093	Cali
Granahorrar	6440000	Cali
Bco. Popular	8805463	Cali
Bco. Santander	8922673	Cali
Conavi	6660800	Medellín
Bancolombia	5115516	Medellín

12.3 IMPLEMENTACION:

12.3.1 INCENTIVOS:

El incentivo a los clientes indirectos consiste en un bono parte la entrega de productos de Propal por parte de un distribuidor autorizado. La suma correspondiente del bono equivale a \$ 5.000.000.

La siguiente es la clasificación de clientes según consumo previo (expresado en resmas):

CATEGORIA	RESMAS	% DESCUENTO
PEQUEÑO	1-400	5
MEDIANO	401-800	4
	801-1200	3
GRANDE	1201-1600	2
	MAS DE 1601	1

Se ha estimado un precio por resma de \$6500; para el control de entrega del producto se realizará de la siguiente manera:

15 CONSUMO (RESMAS)	VALOR BRUTO (\$)	DESCUENTO (%)	DESCUENTO (\$)	VALOR NETO (\$)
350	2.275.000	5	113.750	2.161.250
1153	7.494.500	3	224.835	7.269.665
1700	11.050.000	1	110.500	10.939.500

Este reporte deberá ser entregado por el distribuidor a Propal para su control y verificación de la información trimestralmente. Propal le otorgará una cantidad de producto adicional al distribuidor por cada compra que este realice trimestralmente:

COMPRA (CAJAS)	CAJAS DE OBSEQUIO AL DISTRIBUIDOR
1-300	2
301-600	4
601-900	6
901-1200	8
1201-1500	10
1501 EN ADELANTE	12

12.3.2 OBSEQUIOS:

Estos “premios adicionales” se obtendrán del centro de muestras y almacén de Propal; su entrega se realizará trimestralmente y para fuera de la ciudad se despachará por las empresas de correo que Propal tiene contrato (Aerofast y Correveidile).

DISTRIBUCION DE BONO DE DESCUENTO PARA COMPRA DE MATERIAL

CONSUMO	TRIM1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4
resmas				
1 - 400	desc 5%			
401 - 800	desc 4%			
801 - 1200	desc 3%			
1201 - 1600	desc 2%			
1601 EN ADELANTE	desc 1%			

- **EL MISMO NIVEL DE DESCUENTO SE APLICA PARA EL RESTO DE TRIMESTRES**
- **EL MONTO TOTAL DEL DESCUENTO ES DE \$ 5.000.000**
- **EL BONO APLICA SOLO A LA COMPRA ACTUAL A PRECIO DEL DISTRIBUIDOR MAS NO AL PRECIO DE LA EMPRESA PROPAL S.A.**
- **EL EQUIVALENTE AL DESCUENTO SE HARA EN PRODUCTO MÁS NO EN DINERO, PARA ESTO SE REQUIERE CONOCER EL CONSUMO DEL CLIENTE .**

ENTREGA DE INCENTIVOS A CLIENTES

CLIENTES	MES 1 - 3	MES 4 - 6	MES 7 - 9	MES 10 - 12
CENTROS DE	Block Ecológico	Carta Técnica	Carta Técnica	Carta Técnica
FOTOCOPIADO	Carta Técnica	Carta Agradecimiento	Carta Agradecimiento	Carta Agradecimiento
	Carta Agradecimiento	Traslado clientes a planta	Bonos de Descuento	Almanaques
	Bonos de Descuento	Bonos de Descuento	Propalfolders	Tarjetas Navidad
	Reprograf 75 grs	Propalsobres		
IMPRESORES	Carta Técnica	Carta Técnica	Carta Técnica	Carta Técnica
	Carta Agradecimiento	Carta Agradecimiento	Carta Agradecimiento	Carta Agradecimiento
	Block Ecológico	Bonos de Descuento	Bonos de Descuento	Bonos de Descuento
	Bonos de Descuento	Charlas técnicas	Traslado clientes a planta	Almanaques
				Tarjetas Navidad

13. ANALISIS DEL MIX MARKETING DE LA U.E.N. DE DISTRIBUCION DE PROPAL S.A.

13.1 PRODUCTO:

La U.E.N. de Distribución cuenta con un amplio portafolio de productos como propalbond, reprograf, propal-offset, entre otros lo que le permite identificar con mayor rapidez un mercado objetivo tanto dentro como fuera de la ciudad. Además,, constantemente se realizan pruebas de laboratorio para garantizar su calidad y ofrecer un buen producto al mercado.

13.2 PRECIO:

Los precios que maneja la U.E.N de Distribución son muy competitivos dentro de un mercado muy exigente como lo es el mercado papelerero; la fijación de estos se lleva a cabo teniendo en cuenta variables como precio internacional del papel, coste de fabricación y coste de mano de obra, competencia, entre otros para que los productos sean de fácil adquisición por diferentes segmentos del mercado papelerero.

13.3 PROMOCION-PUBLICIDAD:

Una de las principales preocupaciones de una empresa es tener el reconocimiento del mercado y esto se logra con una buena publicidad y en Propal no ha podido ser una excepción. La U.E.N. de Distribución, consciente de que goza de un reconocimiento por parte del mercado se ha comprometido por realizar una publicidad agresiva de uno de sus principales productos: Reprograf; donde destaca la calidad del papel y la satisfacción del cliente y quizá lo más importante es que resalta algo muy importante como lo es que la empresa ya ha tomado una conciencia ecológica y se esfuerza por obtener una producción limpia y con menores niveles de contaminantes.

13.4 CANAL DE DISTRIBUCION:

La U.E.N. de Distribución ha realizado una segmentación de la siguiente manera:

- Distribuidores
- Cooperativas
- Cacharreros
- Resmilleros

Esto le permite llegar con mayor facilidad a diferentes submercados y le garantiza una comercialización más generalizada dentro y fuera del país. También, los gerentes de cuenta de la U.E.N. se encuentran localizados en ciudades como Cali, Bogotá, Medellín los cuales se encargan de ofrecer los productos de la U.E.N. y realizar visitas periódicamente con el fin de conocer inquietudes o sugerencias de los clientes directos.

13.5 COMPETENCIA:

Los competidores que posee la U.E.N de Distribución en cuanto a papel para fotocopiado están: Xerox, Dispacopia, Supapel, Norma, Scribe, Copapel.

En cuanto a empresas se encuentran Carvajal y las empresas venezolanas. La U.E.N. de Distribución se ha percatado de la necesidad de obtener cierto conocimiento del mercado papelerero y es por eso que ha decidido crear e implementar una estrategia que le permite alcanzar dicho objetivo basándose de información suministrada por clientes indirectos, es decir, aquellos clientes como centros de copiado y empresas con las cuales la U.E.N. no tiene ninguna relación directa.

14. ANALISIS DE SITUACION DE U.E.N. DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE PROPAL S.A.

14.1 OBJETIVO DE LA U.E.N: OBTENER UN CONOCIMIENTO Y CONTROL DE SEGMENTOS DEL MERCADO PAPELERO DETERMINADOS TALES COMO: CENTROS DE COPIADO, IMPRESORES, ENTIDADES INSTITUCIONALES, ENTRE OTROS.

MATRIZ DOFA

<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocimiento parcial del mercado papelerero en cuanto a clientes de tamaño mediano y pequeño. ▪ Insuficientes métodos de recolección y procesamiento de la información relacionados a paquetes estadísticos para el análisis de información de mercadeo. ▪ Poco personal capacitado para el análisis de la información de mercadeo. 	<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplio cubrimiento de productos a nivel nacional. ▪ Alianza entre Propal y distribuidores. ▪ Permanente capacitación de personal. ▪ Atención correcta a clientes directos. ▪ Búsqueda constante de nuevas herramientas de trabajo. ▪ Guía y apoyo a colaboradores por parte de la Gerencia Comercial de Propal.
<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de la competencia. ▪ Dificil situación económica actual. ▪ Deterioro en la capacidad de pago de los clientes ▪ Disminución del uso del papel gracias a la comunicación electrónica. ▪ Cambio constante de tecnología, inversiones costosas. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento de comunicación por Internet. ▪ Conciencia ecológica en la producción. ▪ Desarrollo de nuevos productos gracias a cambios tecnológicos. ▪ Mayor posicionamiento de la empresa en el mercado papelerero. ▪ Fidelidad de clientes.

14.2 ESTRATEGIAS DOFA

<i>FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES</i>	<i>DEBILIDADES VS OPORTUNIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CREAR “PLAN WEB PROPAL” ▪ FORTALECER RELACIONES EMPRESA-CLIENTE ▪ PROMOVER EL “PLAN VERDE” ▪ PLAN INFORMACION PERIODICA DE CONSECUCION DE INFORMACION (I P C I) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CREAR EL PLAN MERCADO DEL PAPEL ▪ PLAN PRODUCCION LIMPIA ▪ PLAN MERCADEO SIN BARRERAS
<i>FORTALEZAS VS AMENAZAS</i>	<i>DEBILIDAD VS AMENAZA</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CREAR PLAN GRACIA DEL PAPEL ▪ FORTALECIMIENTO DEL C.A.C 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PLAN CUBRIMIENTO NACIONAL ▪ PLAN VENTA POR TRANSFERENCIA

ESTRATEGIAS D.O.F.A		
	Fortalezas:	Debilidades:
	<ul style="list-style-type: none"> Amplio cubrimiento de productos a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento parcial del mercado papelerero en cuanto a clientes de tamaño mediano y pequeño.
	<ul style="list-style-type: none"> Alianza entre Propal y distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficientes métodos de recolección y procesamiento de la información relacionados a paquetes estadísticos para el análisis de información de mercadeo.
	<ul style="list-style-type: none"> Permanente capacitación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Poco personal capacitado para el análisis de la información de mercadeo.
	<ul style="list-style-type: none"> Atención correcta a clientes directos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda constante de nuevas herramientas de trabajo. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Guía y apoyo a colaboradores por parte de la Gerencia Comercial de Propal. 	
Oportunidades:	FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES	DEBILIDADES VS OPORTUNIDADES
Fortalecimiento de comunicación por Internet.	<ul style="list-style-type: none"> CREAR “PLAN WEB PROPAL” 	<ul style="list-style-type: none"> CREAR EL PLAN MERCADO DEL PAPEL
Conciencia ecológica en la producción.	<ul style="list-style-type: none"> FORTALECER RELACIONES EMPRESA-CLIENTE 	<ul style="list-style-type: none"> PLAN PRODUCCION LIMPIA
Desarrollo de nuevos productos gracias a cambios tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> PROMOVER EL “PLAN VERDE” 	<ul style="list-style-type: none"> PLAN MERCADEO SIN BARRERAS
Mayor posicionamiento de la empresa en el mercado papelerero.	<ul style="list-style-type: none"> PLAN INFORMACION PERIODICA DE CONSECUCION DE INFORMACION (I P C I) 	
Fidelidad de clientes.		
Amenazas:	FORTALEZAS VS AMENAZAS	DEBILIDAD VS AMENAZA
§ Conocimiento de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> CREAR PLAN GRACIA DEL PAPEL 	<ul style="list-style-type: none"> PLAN CUBRIMIENTO NACIONAL
§ Dificil situación económica actual.	<ul style="list-style-type: none"> FORTALECIMIENTO DEL C.A.C 	<ul style="list-style-type: none"> PLAN VENTA POR TRANSFERENCIA
§ Deterioro en la capacidad de pago de los clientes		

ESTRATEGIAS DOFA (COMENTARIO)

- ❖ **PLAN WEB PROPAL:** Esta estrategia consiste en diseñar y crear una página de Internet de la empresa donde se enuncie aspectos importantes tales como los datos básicos de la empresa, los productos que elabora la empresa, así como también los diferentes distribuidores que posee; esto con el fin de que las personas que visiten la página tengan un mayor conocimiento de la empresa y tengan la posibilidad de realizar diferentes consultas sobre el proceso de fabricación del papel. Los clientes de la empresa tendrán una clave de acceso con la cual tendrán la posibilidad de consultar precios y realizar la compra del papel que necesiten, todo bajo un ambiente de comunicación electrónica, señal del adelanto de la época.
- ❖ **FORTALECER RELACIONES EMPRESA-CLIENTE:** Con esta estrategia se pretende que la gerencia comercial de la empresa sea más eficaz y ágil para soluciones urgentes mediante la consecución de fuentes de información de precios tanto nacionales como internacionales (sensores del mercado); en esta estrategia se involucra tanto las diferentes unidades estratégicas como la gerencia comercial de la empresa y tiene una cobertura de las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla siendo los actores principales del desarrollo de dicha estrategia los gerentes de cuenta de cada una de las ciudades mencionadas. Como medio de control se realizarán reuniones cada dos meses donde se estudiarán variables claves del mercado del papel.
- ❖ **PROMOVER “PLAN VERDE”:** En esta estrategia se requiere de la participación de la U.E.N de Distribución y Comercialización ya que se pretende que el papel REPROGRAF 75 grs tenga un mayor posicionamiento en el mercado y para esto se requiere de realizar ofrecimientos del producto a precios cómodos así como también campañas publicitarias como las que se adelantan en la actualidad. El porqué de esta estrategia constituye en que es el papel que mayor conocimiento tiene el mercado además se pretende posicionar por esta misma vía otro tipo de papel como el papel periódico. La duración de esta estrategia será de dos meses aproximadamente y se realizará por medio de la televisión y pautas en la radio nacional.

- ❖ **I . P . C . I :** El fin de esta estrategia radica en obtener un mayor conocimiento del mercado papelerero nacional, enfocándose en segmentos tales como centros de fotocopiado, impresores, universidades y entidades institucionales. Su cobertura será las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla y la muestra total será de 40 clientes indirectos (se denominan así porque no hacen parte de la estructura de comercialización tradicional de la empresa). Será una estrategia que se desarrollará inicialmente en la UEN de Distribución y Comercialización pero se pretende posicionarla en las demás UEN de la empresa, tendrá una duración de un año presentando informes mensualmente a la gerencia comercial donde se estudiaran variables claves como la marca de mayor rotación en el mercado, el precio, el distribuidor y el decisor de compra, entre otros.

- ❖ **PLAN MERCADO DEL PAPEL:** Esta estrategia consiste en crearle un mercado a los nuevos productos de Propal y a reforzar los mismos para obtener un mayor reconocimiento de los clientes y que se percaten que la empresa posee un abanico de productos de una excelente calidad y que tienen una utilización muy variada dependiendo del segmento que utilice el papel. Inicialmente se desarrollará en la ciudad de Cali con productos tales como el PROPALCOTE, PROPALPERIODICO, PROPALBRISTOL, PROPALCOPIA, entre otros.

- ❖ **PLAN PRODUCCIÓN LIMPIA:** La producción limpia consiste en hacer cumplir con las disposiciones planteadas por el Min. Medio Ambiente en lo que tiene que ver con el control de emisión de gases tóxicos, el manejo de las aguas residuales, el reciclaje, entre otros.

- ❖ **PLAN MERCADEO SIN BARRERAS:** Significa en crear toda una logística que permita obtener resultados positivos en el proceso de producción del papel y así evitar respuestas tardías para esto, la integración es básica y se constituye en una fuente principal ante los objetivos del cliente. Se requiere en la participación activa de los gerentes de mercadeo de las diferentes UEN de la empresa en la consecución de información necesaria como por ejemplo nivel de aceptación de los productos de la empresa, comportamiento en la producción, entre otras.

- ❖ **FORTALECIMIENTO DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (C.A.C):** Se trata de fortalecer el C.A.C como administradores de ventas, fortalecer el criterio de negociación frente al cliente.

- ❖ **PLAN CUBRIMIENTO NACIONAL:** Significa adelantarse o atender solicitudes de negociación de precios y revisarlos acorde con las cotizaciones que lleguen de la empresa, también significa crear proyectos de mejoramiento de eficiencia y calidad y esto se logra mediante la creación de módulos de servicio al cliente mediante la intervención de las visitas de los gerentes de cuentas a los clientes de la empresa y mediante el contacto telefónico indagando sobre el nivel de aceptación de los productos de la empresa. Esta estrategia la desarrollarán las diferentes UEN de la empresa en las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla.

MATRIZ E.F.E

AMENAZAS	AM. MAYOR	AM. MENOR	POND.	%
Conocimiento de la competencia	2		0,093	0,186
Difícil situación económica	2		0,038	0,076
Deterioro de capacidad del uso del papel		1	0,098	0,098
Disminución del uso del papel debido al Internet		1	0,033	0,033
Cambio constante de tecnología		1	0,099	0,099
OPORTUNIDAD	OPORT MAYOR	OPORT MENOR		
Fortalecimiento de comunicación por el Internet		3	0,245	0,735
Conciencia ecológica en la producción		3	0,128	0,384
Desarrollo de nuevos productos	4		0,097	0,388
Mayor posicionamiento de Propal S.A.		3	0,169	0,507
TOTAL			1,000	2,51

Para la matriz anterior se tuvo en cuenta el análisis del entorno donde se analizó la estructura de la industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores) y se respondió a preguntas claves como cuáles eran las mayores amenazas que enfrenta el entorno y cuáles eran las mejores oportunidades que tiene; teniendo en cuenta estos aspectos se llega a la conclusión que Propal presenta mayores oportunidades que amenazas lo que indica que una estrategia que implante para el conocimiento del mercado papelerero (por segmentos) le resultará positiva ya que cuenta con las herramientas tanto económicas como humanas para desarrollarla.

MATRIZ E.F.I

FORTALEZAS	FORT. MAYOR	FORT. MENOR	POND	%
Amplio cubrimiento de productos a nivel nacional	4		0,12	0,48
Alianza Propal-Distribuidores	4		0,25	1,00
Capacitación Personal permanente		3	0,12	0,36
Centro de Atención al Cliente (C.A.C)		3	0,05	0,15
Inyección de Capital a la Empresa	4		0,06	0,24
DEBILIDADES	DEB. MAYOR	DEB. MENOR		
Desconocimiento del mercado	1		0,08	0,06
Insuficientes métodos de recolección de la información	1		0,09	0,09
Poco personal para análisis de mercadeo		2	0,23	0,46
TOTAL			1	2.86

Para el anterior análisis se tuvo en cuenta el capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos así como también los recursos gerenciales, la creatividad y los recursos estratégicos de la empresa y se llegó a la conclusión que la empresa cuenta con mayores fortalezas que debilidades (como lo demuestra el ponderado de 2.86%, mayor que 2.5%) lo que indica que puede desarrollar e implementar una estrategia para un mayor conocimiento del mercado papelerero nacional.

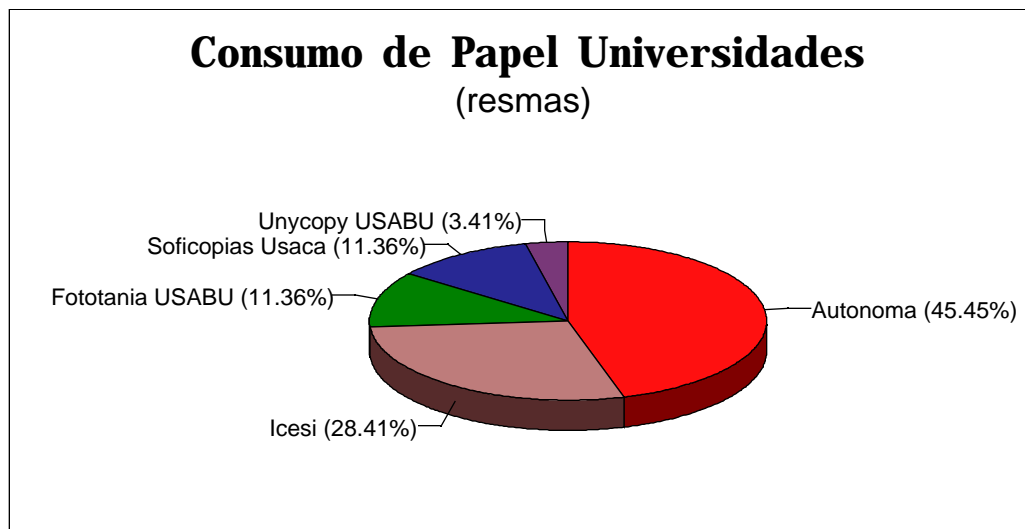
15. RESULTADOS A OBTENER

Con los registros de la base de datos se generarán informes mensuales donde se detallan:

- El cliente indirecto, la marca que compra, su frecuencia de compra y su precio de compra.
- Se realizarán presentaciones de gráficas de barras y por sectores que permitirán analizar tanto la marca de mayor rotación en el mercado y una vez transcurridos algunos meses se podrá analizar la variación del precio y establecer tendencias de precios y marcas.
- Además podrá conocerse indirectamente el comportamiento de los productos de Propal y así tomar medidas para solucionar dicho problema.

A continuación se ilustran algunas gráficas que se obtuvieron una vez realizada la salida de campo:

SEGMENTO : UNIVESIDADES DE CALI



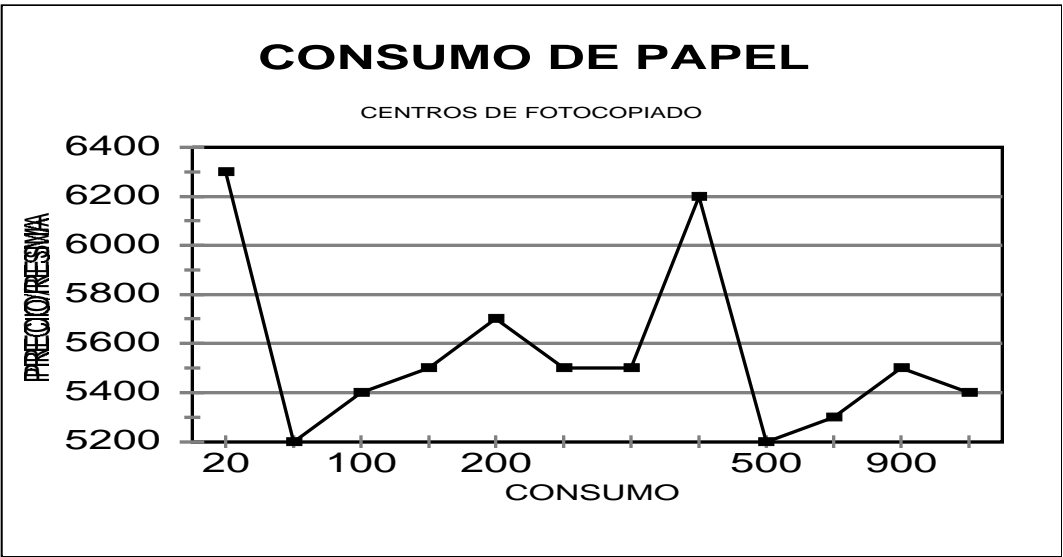
Gráfica 1: Consumo de Papel en las Universidades de Cali

Fuente: Datos recolectados por el investigador.

Según la anterior gráfica, la Universidad Autónoma de Occidente registra el mayor nivel de consumo en cuanto a la utilización del papel para fotocopidora con un 45.45%, seguida del ICESI con un

28.41%, en tercer lugar se encuentra Fototania de la Universidad San Buenaventura con un 11.36% y con un menor nivel se encuentra Unicopy también de la Universidad San Buenaventura con un 3.41%.

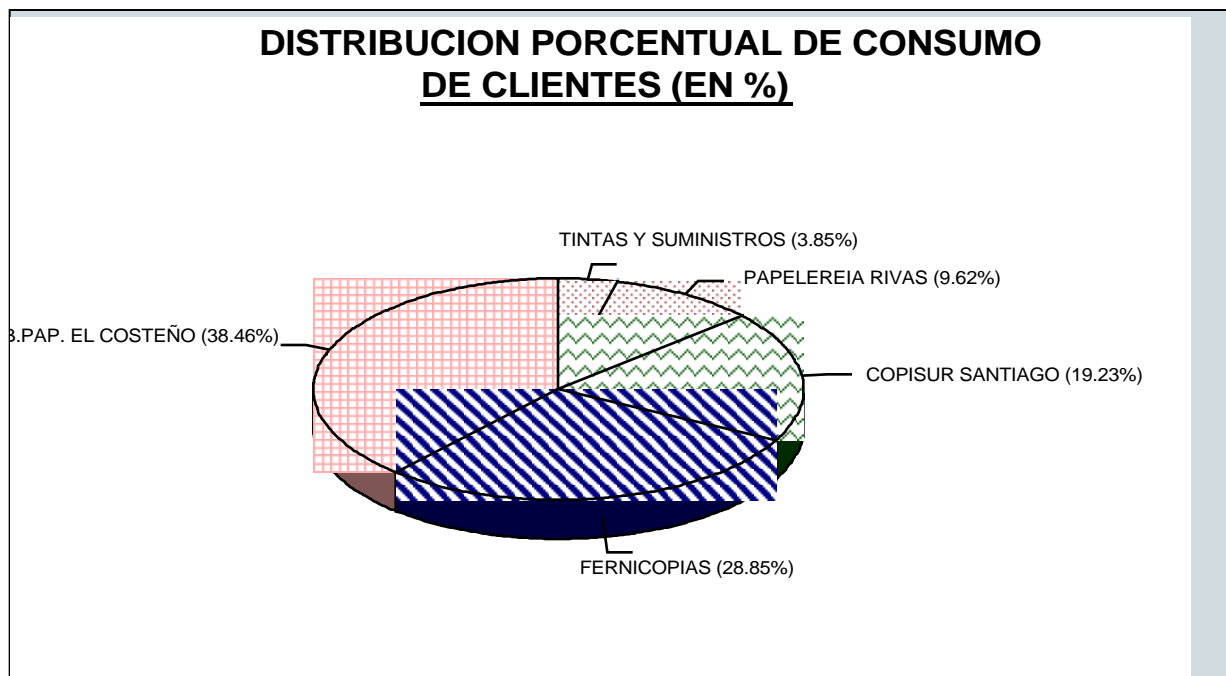
SEGMENTO: CENTROS DE FOTOCOPIADO



Gráfica 2: Consumo de Papel en Centros de Fotocopiado

Fuente: Datos recolectados por el investigador.

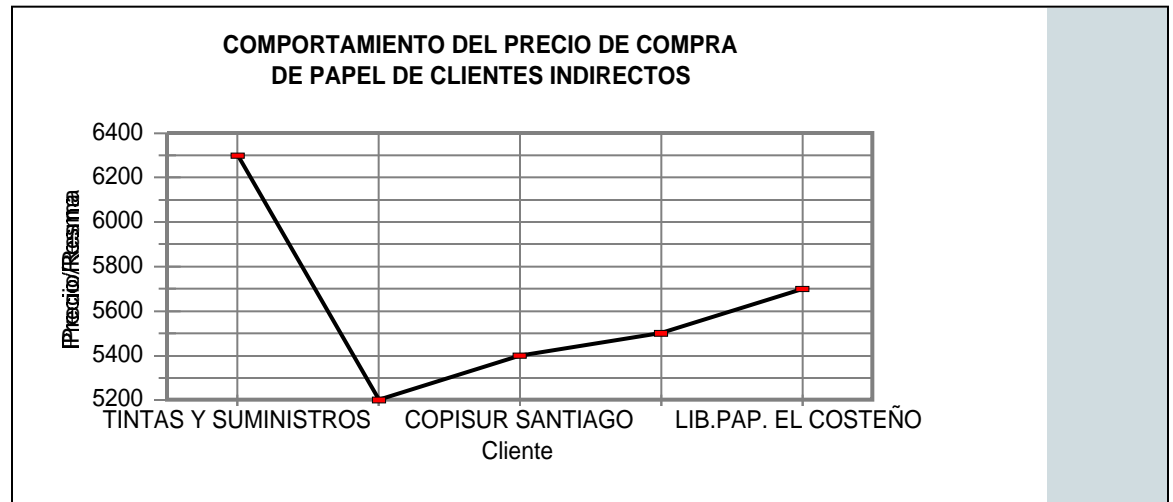
En cuanto al precio se observa que este oscila entre \$ 5200 y \$ 6400, siendo los precios más comercializados los comprendidos entre \$ 5400 y \$ 6200 lo que permite concluir que uno de los factores que más importancia cobra al momento de la compra del papel lo constituye el precio independientemente de la marca.



Gráfica 3: Distribución Porcentual de Consumo de Clientes

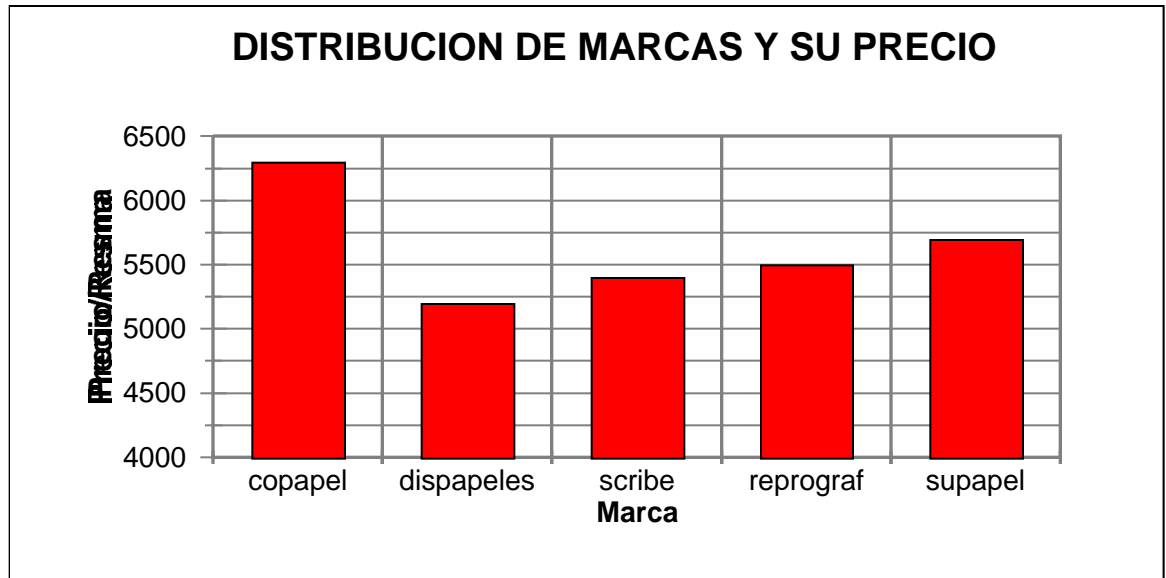
Fuente: Datos recolectados por el investigador.

Según la gráfica anterior puede observarse de la muestra seleccionada de los centros de fotocopiado que la Librería y Papelería El Costeño representa el porcentaje de mayor consumo de papel para fotocopidora con un nivel del 38.46%, seguida de Fernicopias (28.85%) y con un nivel menor de consumo se encuentra Tintas y Suministros con un 3.85%.



Gráfica 4: Comportamiento del Precio de Compra de Papel de Clientes Indirectos
Fuente: Datos recolectados por el investigador.

Puede identificarse que el precio de compra por resmas de papel para fotocopidora oscila entre los \$6200 y \$4200. Según la gráfica, el mayor precio de compra de papel para los centros de fotocopiado le corresponde a Tintas y Suministros (\$6200) y el menor precio de compra se ubica alrededor de los \$ 4200.

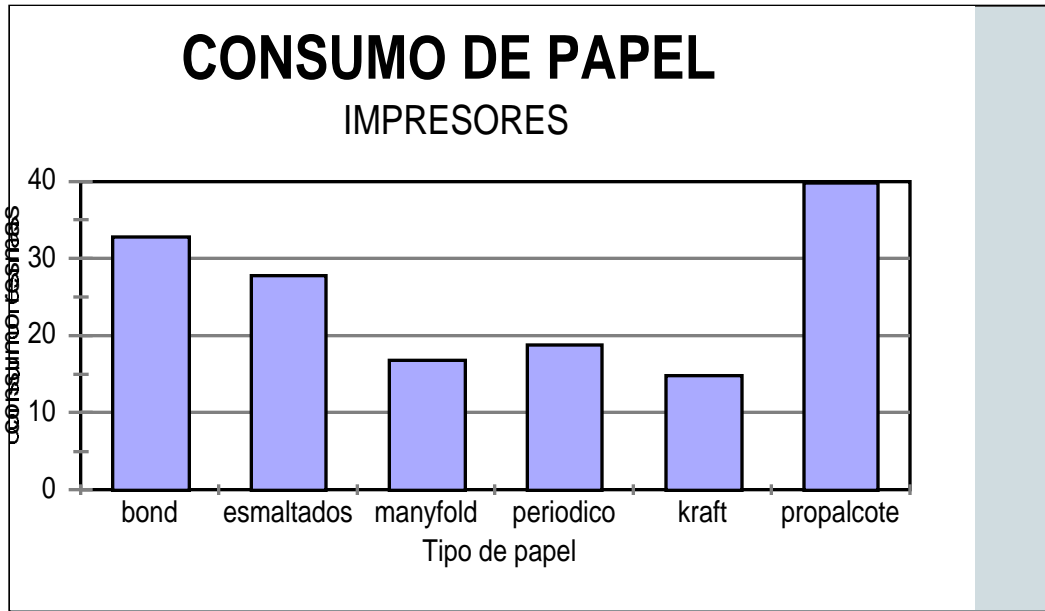


Gráfica 5: Distribución de Marcas y su Precio

Fuente: Datos recolectados por el investigador.

Puede observarse que la marca de mayor precio en el mercado la constituye la marca Copapel entre los \$6000 y \$6500, mientras que Reprograf de Propal S.A., Dispapeles, Scribe y Supapel oscilan entre los \$5000 y \$5500; este hecho refleja la casi paridad de precios en el mercado papelerero por resma en Cali.

SEGMENTO: IMPRESORES

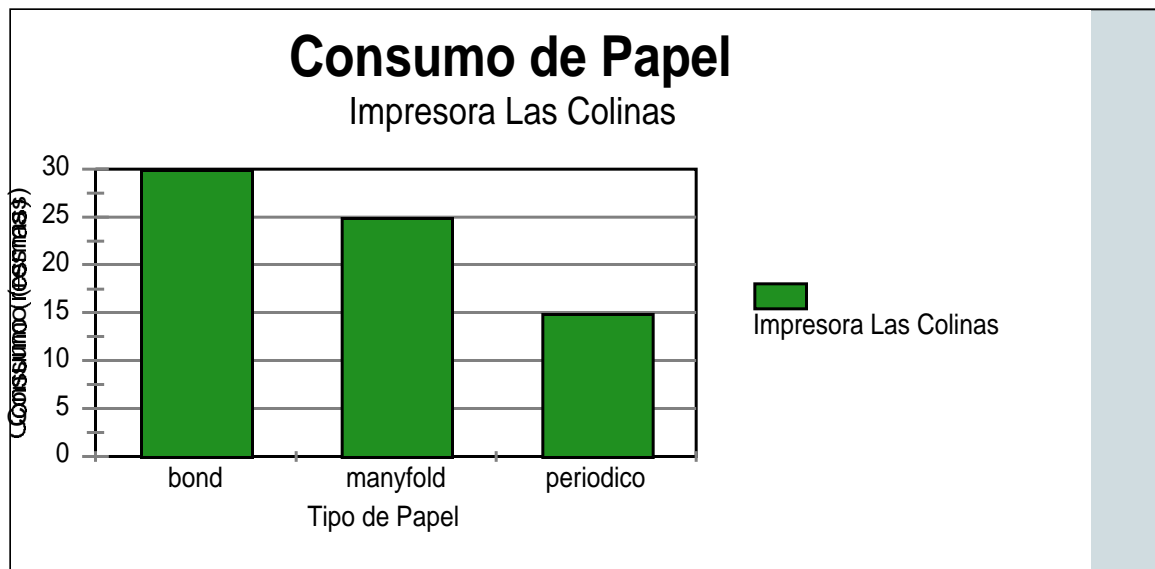


Gráfica 6: Consumo de Papel – Impresores

Fuente: Datos recolectados por el investigador

Para este segmento, se utilizan tipos de papel de calidades diferentes como por ejemplo el bond, los esmaltados, el papel periódico y el Propalcote. Son papeles de mayor calidad puesto que exigen una mayor manipulación y diferentes procesos en la elaboración de almanaques, facturas, cajas, entre otros.

En este segmento hallamos que el tipo de papel más utilizado es el propalcote (40 resmas), el papel bond (32 resmas), los esmaltados (28 resmas) y en menor proporción están el manifold y el kraft (15 resmas).

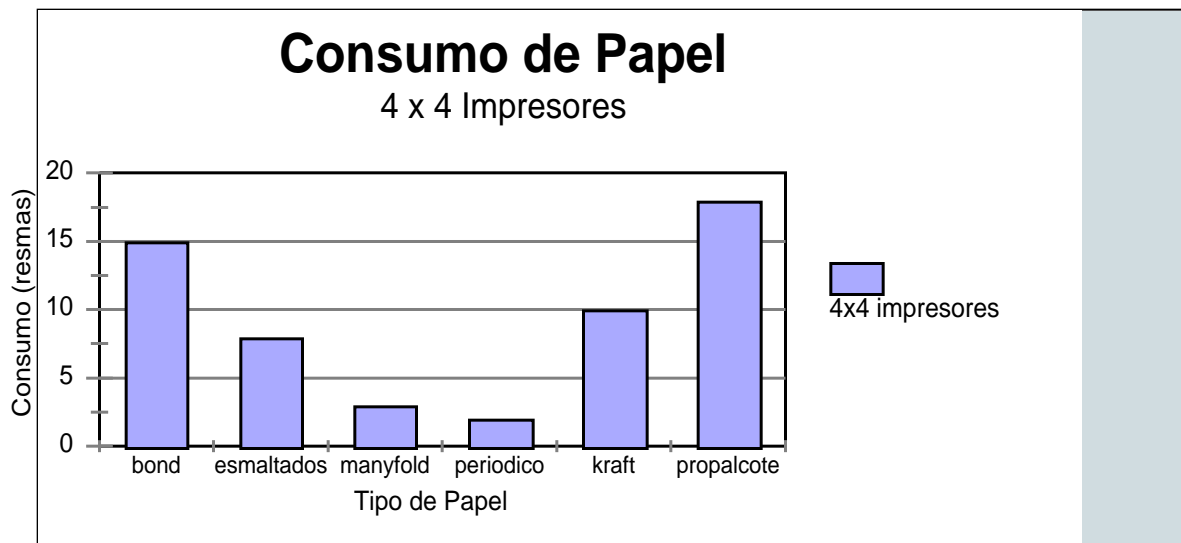


Gráfica 7: Consumo de Papel – Impresora Las Colinas

Fuente: Datos recolectados por el investigador

Para este cliente indirecto su comportamiento de consumo de papel por mes se radica sólo en tres marcas: bond, manifold, periódico.

Puede observarse que el de mayor utilización para este impresor es el papel bond con 30 resmas por mes seguida del manifold con 25 resmas y por último el papel periódico con 15 resmas.



Gráfica 8: Consumo de Papel – 4 x 4 Impresores

Fuente: Datos recolectados por el investigador

Este impresor posee su mayor consumo de papel en los propalcotes con 18 resmas por mes y en el papel bond con 15 resmas por mes y en menor nivel se encuentra la utilización de papel periódico con 3 resmas mensuales.

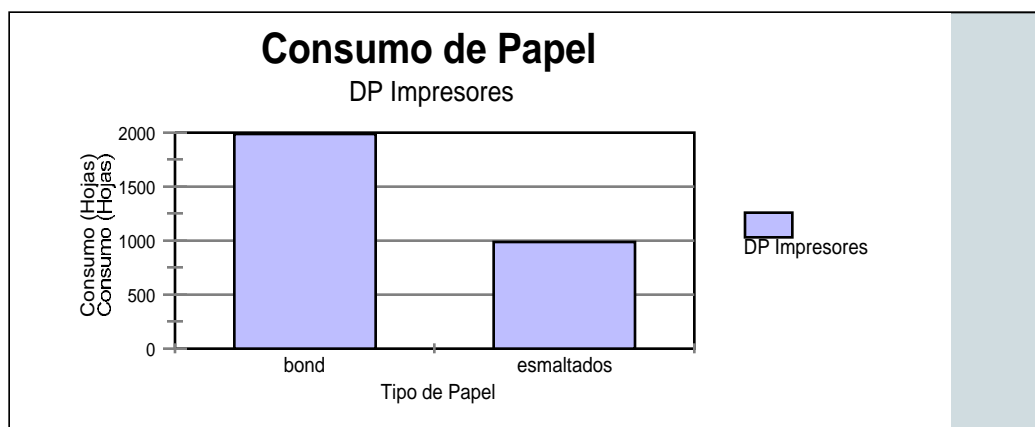
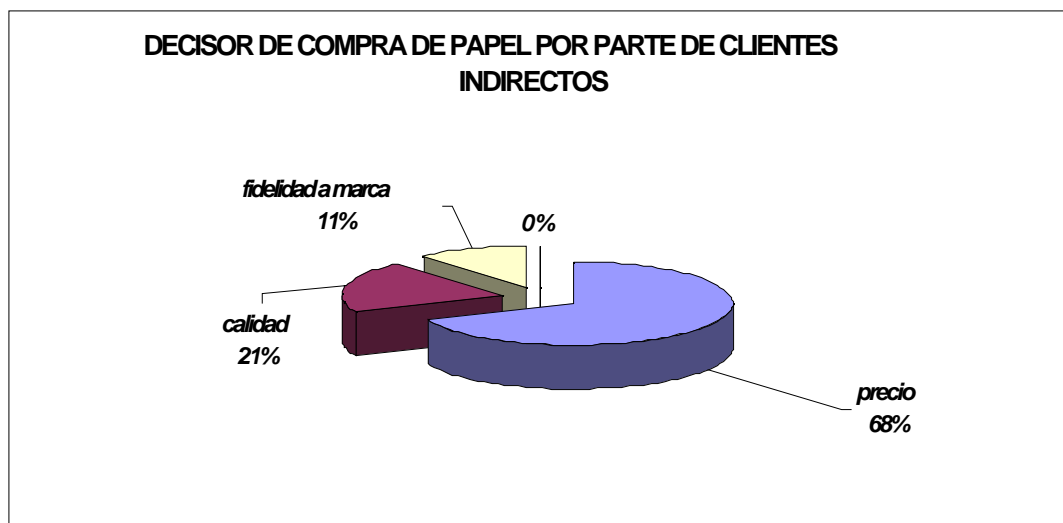


Gráfico 9: Consumo de Papel – DP impresores

Fuente: Datos recolectados por el investigador

A diferencia de los demás impresores, este solo maneja dos tipos de papel siendo el de mayor utilización el papel bond con 2000 hojas / mes y el tipo de los esmaltados con 1000 hojas / mes.

16. IDENTIFICACION DEL DECISOR DE COMPRA DE CLIENTES INDIRECTOS



gráfica: Decisor de compra de clientes indirectos

FUENTE: Datos recolectados por el autor.

En esta gráfica podemos observar que el factor que predomina en el momento de la compra de los clientes es el factor precio (68%) independientemente de la calidad y la fidelidad al papel. Es un segmento donde se presenta el caso de que aquel distribuidor que ofrezca un precio mucho más bajo, es aquel que obtiene una mayor utilidad así no se le distribuya la cantidad de papel comprada hasta el negocio del cliente.

El segundo factor de mayor importancia lo constituye la calidad (11%): este factor incluye el rendimiento del papel al momento de realizar una copia o en el proceso de realizar una impresión en el caso del segmento de los impresores.

Y por último se encuentra la fidelidad de marca: en el trabajo de campo se pudo concluir que son pocos los clientes que se guían por este factor por que aquí cuenta el precio del producto independientemente del productor que los produce.

17. TENDENCIAS DE MARCA, VOLUMEN Y PRECIO

17.1 MARCAS:

Según el análisis desarrollado a lo largo del proyecto puede observarse que la marca REPROGRAF, de Propal S.A. es una de las marcas que gozan de mayor aceptación en el mercado gracias a los esfuerzos tanto publicitarios como de los gerentes de cuenta de la empresa que se han encargado de aclarar las dudas existentes en cuanto al uso del papel y en dar a conocer todas las ventajas que este posee.

Otra de las marcas que gozan un posicionamiento en el mercado lo constituye la marca SCRIBE cuyo factor de recordación es el empaque azul que posee; y por último se encuentra DISPAPELES, que al igual a la anterior, es el empaque el factor de mayor reconocimiento en el mercado.

17.2 PRECIO:

Puede observarse que el nivel del papel para fotocopidora oscilará entre \$6000 y \$7000 según conversaciones con la empresa Propal S.A; además se trata de unificar los precios entre los grandes productores del papel (Propal, Smurfit, Carvajal) para así no entrar en una “guerra de precios” entre los mismos y con base en estos se les entrega un listado a los distribuidores y cooperativas para que así ellos puedan ajustar su precio de venta al público.

17.3 VOLUMEN:

Se constituye quizá en el factor más difícil de definir ya que en este tiene mucho que ver el nivel de utilidades de los clientes, el tamaño del negocio, el precio del papel, las facilidades de pago que pueda acordar con el distribuidor y los servicios post-venta.

18. IMPACTOS ECONOMICOS DEL PROYECTO

- Este proyecto permite obtener múltiples resultados tales como información sobre producto, precio, frecuencias de compra y puede ser utilizado para la toma de decisiones por parte de la gerencia de la U.EN DE DISTRIBUCION.
- También se constituye en una herramienta útil ya que permite obtener un conocimiento más general del mercado papelerero, aspecto que se constituye en uno de los pilares fundamentales de cualquier organización en un momento determinado ya que se construyen “lazos de amistad” entre empresa-cliente.
- Se constituye en una fortaleza logrando obtener cierta ventaja competitiva frente a las demás empresas; en conclusión, económicamente esta estrategia genera valor y además es sostenible para la empresa.
- No sólo acarrea impactos económicos sino que también permite obtener un clima de beneficio mutuo para ambas partes: empresa-cliente.

19. CONCLUSIONES DEL PROYECTO

La estrategia permite analizar por separado variables claves del mercadeo como producto, precio, promoción, canal de distribución; lo que permite tomar decisiones gerenciales en cuanto a producción, comercialización y distribución de los productos de la empresa Propal S.A. En este caso, se permite conocer el comportamiento del producto Reprograf de Propal junto a las demás marcas que compiten con ella en el mercado. Además, esta estrategia permite conocer el comportamiento de los segmentos analizados por separado gracias al tamaño y a las características de los mismos.

Se constituye en una herramienta fácil de utilizar en un momento determinado debido a que se basa en constituir “lazos de amistad” entre empresa – cliente. Esto se debe básicamente a la manera en que se diseñó la segmentación del mercado papelerero analizado; la efectividad de la estrategia mejora cuando los clientes proporcionan información oportuna y relevante sobre los temas que se fijan como los objetivos de la empresa. Se fundamenta entonces en procesos de retroalimentación de la información del mercado papelerero entre las partes constituyentes de la estrategia.

Al realizar el análisis DOFA de la U.E.N. de Distribución, se permitió examinar la interacción entre las características particulares de la U.E.N y el entorno en la cual esta compite, reconociendo las debilidades y fortalezas para implementar una estrategia que le permita obtener información oportuna y eficaz. Esta estrategia genera una utilidad económica ya que permite obtener ventajas competitivas mientras no sea implementada por otra organización.

La estrategia arroja impactos tanto económicos como sociales ya que permite conocer de manera indirecta un factor muy importante para cualquier empresa: servicio post-venta, aspecto que en la actualidad es pilar fundamental de cualquier organización económica.

Se basa principalmente en el proceso de retroalimentación de la información entre Empresa – Cliente, por eso el sentido estricto de que si no se cumple con este proceso entre las dos partes, se opta por sustituirlo de la base de datos.

Esta estrategia cumple con el objetivo de la U.E.N. como lo es el obtener un conocimiento periódico de variables del mercado paplero y puede ser implementado por las demás U.E.N de la empresa.

La producción paplera nacional e internacional se basa en la actualidad en estrategias que tengan en cuenta que las firmas se desempeñan en ambientes de competencia imperfecta lo que obliga a muchas firmas a localizarse en sitios donde encuentran economías externas (como la acumulación de conocimientos e infraestructura) que les permita crear un producto diferenciado capaz de mantenerse en mercados imperfectos como los actuales.

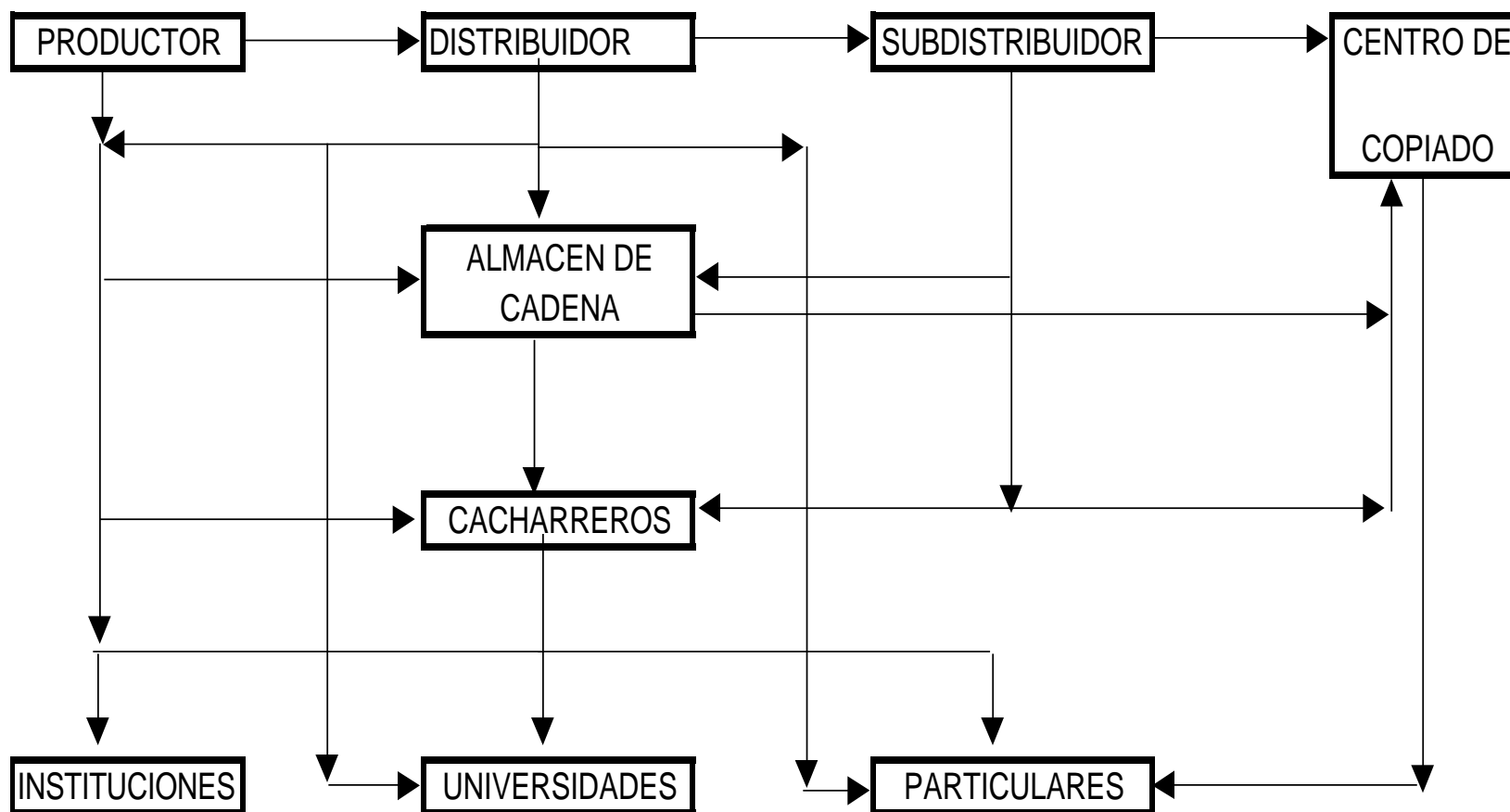
Una verdadera estrategia competitiva debe basarse en resaltar las diferencias entre el producto de la firma y el de sus rivales, eligiendo un conjunto diferente de actividades para ofrecer un producto único.

BIBLIOGRAFIA:

- **JANY C, José Nicolás. INVESTIGACION INTEGRAL DE MERCADOS.**
MC. GRAW HILL. 1994
- **PAUL E, GREEN. INVESTIGACION DE MERCADEO**
PRENTICE HALL INTERNATIONAL, 1987
- **REVISTA DINERO. FAMILIA VS DINERO**
Marzo 26 de 1999 No. 80.
- **DAVIS, GORDON B. SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.**
MC GRAW HILL, 1994.
- **STANTON, WILLIAM J. FUNDAMENTOS DE MARKETING. 10a EDICION.**
MC GRAW HILL, 1997.
- **POLITICA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.** PRESIDENCIA DE
LA REPUBLICA. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. DEPARTAMENTO
NACIONAL DE PLANEACION. JULIO DE 1999.
- **ORTIZ Q., Carlos Humberto.** CONDICIONES SOCIOECONOMICAS Y LABORALES DE
LA INDUSTRIA PAPELERA EN COLOMBIA. 1983
- **CORCHUELO, Alberto.** DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD Y
COMPETITIVIDAD DE LA CADENA PRODUCTIVA DE PAPEL E IMPRENTAS.
- **COBO, Liliana.** EL EFECTO DE LA APERTURA ECONOMICA EN EL MERCADO DE
TRABAJO EN EL SECTOR PAPELERO, TESIS UNIVERSIDAD DEL VALLE.

A N E X O S

FLUJO DE COMERCIALIZACION DEL PAPEL



CUBRIMIENTO DE LOS DISTRIBUIDORES DE LA U.E.N. DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION

DISTRIBUIDOR	CUBRIMIENTO
DISPAPELES	CUBRIMIENTO NACIONAL Distritos en: Bogotá, Cali, Medellín, B/quilla, Pereira, Ibagué
SUPAPEL	CUBRIMIENTO NACIONAL Distritos en: Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Ibagué
CENTRAL PAPELERA	Distritos en: Bogotá, Cali
VAPA	Distritos en: Bogotá, Cali
ASHE	Distritos en: Bogotá, Cali
FAENZA	Distritos en: Bogotá
COOPERATIVAS	Distritos en: Bogotá, Cali, Medellín, B/quilla, Bucaramanga, Boyacá
PAPELES Y EQUIPOS	Distritos en: Bogotá
PAPELERA F.K.	Distritos en: Cali

U.E.N DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION							
PROPAL S.A.							
MARCA	QUE MARCAS CONOCE	QUE MARCAS COMPRA ACTUALMENTE		CUAL ES EL PRECIO DE COMPRA		QUIEN ES SU PROVEEDOR	CUAL ES EL MOTIVO DE COMPRA (Precio, Calidad, Otras)
Scribe							
Reprograf							
Dispacopia							
Xerox							
Copapel							
Norma							
Otras:							